

LAURA SCHWARZ

ESTRATÉGIAS VIRTUAIS EM UM SITE DE
EVENTOS

FLORIANÓPOLIS

2002

LAURA SCHWARZ

ESTRATÉGIAS VIRTUAIS EM UM SITE DE EVENTOS

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentada à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Estratégias mercadológica.

Orientado por
Prof. Antônio Alves Filho, Dr.

FLORIANÓPOLIS

2002

LAURA SCHWARZ

ESTRATÉGIAS VIRTUAIS EM UM SITE DE EVENTOS

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 05 de setembro de 2002.

Prof. Sinésio Stefano Dubiela Ostroski
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



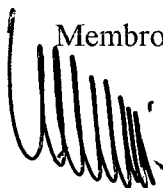
Prof. Antônio Alves Filho, Dr.

Orientador



Prof.ª Alessandra de Linhares Jacobsen

Membro



Prof. João Nilo Linhares

Membro

RESUMO

SCHWARZ, Laura. Estratégias virtuais em um site de eventos. 2002. (63 folhas). Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.

O presente trabalho tem como objetivo geral identificar estratégias adequadas para aumentar o índice de visitação do portal www.centrodeconvencoes.com.br. Para isso, é feita a caracterização da organização, identificando seus pontos fortes e fracos. A empresa tem como pontos fortes a marca e o potencial de idéias e serviços que podem ser disponibilizados por meio do portal. O portal tem o benefício de ser um negócio voltado para busca de informações e conveniências por seus usuários, estes são os motivadores mais poderosos e que conseguem manter e dinamizar o interesse dos *internautas* por tempo prolongado. As informações são disponibilizadas gratuitamente, e é um site de credibilidade, pois as informações fornecidas e os serviços prestados são confiáveis. O portal tem vários pontos fracos, sua administração não tem um planejamento, controle e organização formal, o que acarreta no mau aproveitamento dos recursos e potencialidades do negócio; não existe um planejamento de marketing; seus produtos têm preços elevados em se tratando de publicidade na Internet; e alguns usuários alegam ser de difícil navegação e compreensão. Em seguida é analisado o mercado virtual, levantado os concorrentes do site em questão. Os concorrentes são analisados e feita uma análise, tendo como base a fundamentação teórica. Visto isso, é feita uma análise crítica a empresa www.centrodeconvencoes.com.br e proposto estratégias de marketing e estratégias virtuais para se chegar ao objetivo geral do trabalho e consequentemente obter lucros com o resultado destas estratégias.

Palavras-chaves: Internet, estratégias virtuais, marketing.

LISTA DE FIGURAS

Figura n. ° 1 – Eficiência dos métodos de divulgação na Internet.....	30
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela n. ° 1 – Preocupação dos internautas.....	12
Tabela n. ° 2 – Frequência de utilização da Internet.....	12
Tabela n. ° 3 – Tempo gasto com Internet.....	13
Tabela n. ° 4 – Influência aos hábitos pessoais.....	13
Tabela n. ° 5 – Informações mais pesquisadas.....	14

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	01
1.1 Apresentação do tema.....	01
1.2 Definição do problema.....	02
1.3 Objetivos.....	04
1.4 Definição dos termos.....	04
1.5 Limitações.....	05
1.6 Relevância do estudo.....	05
1.7 Estrutura do documento.....	05
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	07
2.1 Mercado virtual.....	07
2.2 Marketing.....	16
2.3 Marketing na Internet.....	30
2.4 Concorrência.....	34
2.5 Estratégia.....	37
2.6 Gestão empresarial.....	43
3. METODOLOGIA.....	45
4. DESENVOLVIMENTO.....	47
4.1 Caracterização da organização pesquisada.....	47
4.2 Análise do mercado.....	50
4.3 Análise crítica.....	53
4.4 Propostas das estratégias adequadas para atrair e manter novos clientes.....	54
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	60
5.1 Síntese.....	60
5.2 Concretização dos objetivos.....	60
5.3 Recomendações para novas pesquisas.....	60
6. REFERÊNCIAS.....	62

1. INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do tema

Na atual Revolução da Informação, a captura e liberação de informações são vitais para o sucesso de uma empresa. A rápida disponibilidade de informações está se remodelando ao modo de funcionamento das empresas e da sociedade; a idade da informação acarretou uma nova linguagem universal da máquina, cujos elementos digitais unem as pessoas de todo o mundo em uma nova cultura da tecnologia da informação (O'BRIEN, 2000, p.179).

A Internet nasceu da idéia básica de se interligarem computadores ao redor do mundo, como se faz em uma rede local (TORRES; COZER, 2000, p.9).

A Internet permite que as empresas realizem negócios continuamente, em qualquer lugar e a qualquer momento. As redes interligam informações, proporcionando às empresas vastos recursos de conhecimento a partir do qual surgem as decisões estratégicas e táticas de cada dia (O'BRIEN, 2000, p.186).

O alcance da Internet é muito maior do que qualquer outra mídia existente no mundo. A grande particularidade da Internet é que ela pode ser uma mídia extremamente segmentada, ou seja, alguns sites conseguem atrair um público-alvo muito específico. Fora a segmentação, outra característica que torna a Internet única, é o controle eletrônico de tráfego. Na Internet, é possível saber, com precisão, quantos visitantes um determinado site possui, de onde eles vieram, para onde foram, de qual região estão vindo, quanto tempo ficaram visitando o site, etc, tudo isso sem gastar nada em pesquisa (TORRES; COZER, 2000, p.12).

Montar um site na Internet não é simplesmente ter uma idéia e programar o código das páginas, mas sim fazer um projeto bem-elaborado, um plano de negócios, um site não é apenas uma página na Internet e sim um negócio. Um plano de negócios é um documento único que sempre deve refletir a realidade, as idéias e as estratégias do seu negócio e sempre deve responder a quem o está lendo algumas perguntas básicas sobre o seu negócio (TORRES; COZER, 2000, p.7).

O termo portal tem hoje uma variedade de significados no mundo empresarial, é um site intermediário que oferece um conjunto agregado de serviços para um grupo específico e bem definido de usuários (KALAKOTA; ROBINSON, 2002, p.96).

1.2 Definição do problema

Devido a grande importância da Internet e o crescimento do mercado de eventos no Brasil, o Centro de Convenções de Florianópolis identificou a necessidade de estar disponível no mercado virtual, principalmente porque se trata de uma organização de abrangência internacional e por ser um mercado altamente atualizado, quando se trata de eventos. O site, inicialmente, foi criado com objetivo de informar a estrutura e as instalações do Centro de Convenções de Florianópolis.

Uma das consequências do crescimento do Centro de Convenções de Florianópolis foi a constante procura tanto pelos organizadores e promotores de eventos no que diz respeito à indicação de empresas prestadoras de serviços que auxiliam na organização de um evento, como das empresas prestadoras de serviços em fazer parceria com o Centro de Convenções para fazer parte de uma lista de empresas que eram indicadas para os clientes diretos do Centro de Convenções.

A solução encontrada foi colocar no próprio site www.centrodeconvencoes.com.br as empresas prestadoras de serviços que eram indicadas pelo Centro de Convenções. Esta parceria era feita através de um termo de adesão e era cobrada uma mensalidade da empresa por anunciar no site do Centro de Convenções de Florianópolis.

A oportunidade de transformar este negócio com abrangência nacional e tirar o foco da cidade de Florianópolis, foi surgindo com o interesse de empresas de outros Estados em participarem do site, e, foi identificado através de longas horas de navegação na Internet, que não existia um site nacional que disponibilizasse estas informações. Desta forma, foi criado um site nacional de eventos que passou a ter o domínio www.centrodeconvencoes.com.br, e totalmente independente da organização do Centro de Convenções de Florianópolis. O Centro de Convenções de Florianópolis, continuou com um site com o mesmo objetivo inicial de informar a estrutura e instalações do mesmo, porém com novo endereço www.agendacentrosul.com.br.

O novo site www.centrodeconvencoes.com.br foi construído com informações como: características das principais cidades sedadoras de eventos no Brasil, mapas, pontos turísticos, eventos e fornecedores de serviços para eventos em cada cidade cadastrada no site. As idéias foram surgindo e as necessidades dos *internautas* foram aumentando.

Hoje, o site www.centrodeconvencoes.com.br, conta com uma estrutura de três pessoas, mais uma agência de publicidade e um escritório de *design* e programação terceirizados. Além disso, sua capacidade de informações também aumentou, pois o site proporciona a seus visitantes um banco de currículos, no qual as empresas podem tanto pesquisar profissionais, como os profissionais também podem deixar a disposição do banco de dados seu currículo. Existe uma estrutura de reservas de hotéis, e as informações sobre determinados locais são agrupadas por Estado e não mais por cidade.

Após esta expansão, foi constatada a dificuldade em atrair empresas de outros Estados para anunciar no site, já que a sede do site, ou seja, da SMAC Tecnologia Ltda está em Florianópolis, e sendo estes anúncios a única fonte de receita da empresa virtual.

Devido à inexperiência de todos envolvidos no projeto, na área da Internet, e à dificuldade de encontrar no mercado profissionais capacitados em empresas virtuais, surgiu a oportunidade de elaborar este projeto voltado para as dificuldades acima discutidas, sendo que como coordenadora geral do site, a autora tenta buscar alternativas e estratégias para conseguir sucesso neste novo conceito de negócio.

O site está na Rede desde janeiro de 2001, e a autora do projeto acompanha-o desde o início, portanto, existe uma facilidade de acesso às informações sobre o site, e o apoio total da gerência geral, tanto em termos de custos de bibliografia quanto à busca de informações, tornou-se um projeto de boa viabilidade. A administração superior à autora viabiliza ótimas fontes e recursos, além de tempo, e estrutura para colocar em prática tal projeto.

Este projeto de pesquisa tem como finalidade identificar estratégias para atrair um número maior de navegadores no site de eventos, cujo endereço eletrônico é www.centrodeconvencoes.com.br e conseqüentemente, atrair um número maior de anunciantes. Em virtude das dificuldades apresentadas anteriormente, este projeto está sendo elaborado para responder o seguinte problema de pesquisa: **Quais são as estratégias**

adequadas para aumentar a visitação na gestão do site nacional de eventos, www.centrodeconvencoes.com.br?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral do projeto é identificar as estratégias adequadas para aumentar o índice de visitação do site, ou seja, qual marketing deve ser utilizado para um maior conhecimento dos interessados em informações sobre eventos acessarem o portal; e, quais as considerações para manter e atrair visitantes no site.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar a organização;
- Analisar o mercado virtual, conhecendo, estudando e analisando os concorrentes do site www.centrodeconvencoes.com.br;
- Identificar as estratégias para manter e atrair novos clientes.

1.4 Definição de termos

a) **Estratégia** – estratégia é um programa amplo para definir e alcançar os objetivos de uma organização e implementar suas missões, e é o padrão das respostas da organização ao seu ambiente através de tempos (STONER; FREEMAN, 1985, p.141);

b) **Visitação** – número de pessoas que acessam um determinado endereço;

c) **Site** – um conjunto de páginas disponível na Internet com informações pertinentes a empresa;

d) **Internet** – rede de comunicação disponível nos computadores;

e) **Internautas** – pessoas que navegam na Internet;

f) **Navegar** – ato de conhecer sites na Internet.

1.5 Limitações

O projeto analisa o mercado virtual, com enfoque para sites de eventos. Não existe bibliografia específica sobre este assunto. Portanto será analisado o mercado virtual, tendo como foco a análise mercadológica de sites. Pelo fato da pesquisadora trabalhar na organização existe a dificuldade quanto à objetividade da análise.

1.6 Relevância do estudo

O projeto tem relevância científica, pois conduz a novos conhecimentos, por se tratar de um assunto novo, que começou a ser estudado há pouco tempo, e ser uma recente mudança tecnológica. Portanto, será uma nova fonte de pesquisa a diversas pessoas interessadas no tema em questão (GIL, 1994, p.54).

Além disso, a solução do problema beneficiará a empresa www.centrodeconvencoes.com.br, pois trará perspectivas em relação ao mercado e o site em estudo.

Os profissionais voltados para a área da Internet também encontrarão respostas para que seus negócios sejam mais lucrativos e para conhecer um pouco mais sobre o mercado virtual.

1.7 Estrutura do documento

Para o alcance do objetivo o projeto conta com basicamente quatro capítulos. Este primeiro apresenta o tema e o problema a ser pesquisado, seguido dos objetivos, definição dos termos, limitações do trabalho e a relevância do estudo.

No segundo capítulo é apresentada a visão de diversos autores referentes aos temas deste trabalho. O capítulo abrange um relato sobre o mercado virtual, marketing, marketing na Internet, concorrência, estratégia e gestão empresarial.

No terceiro capítulo é abordada a metodologia que será utilizada para a finalização do trabalho. Caracteriza o estudo e descreve como será feita a pesquisa, a coleta de dados, análise das informações e delimita quem está sendo pesquisado.

No quarto capítulo o desenvolvimento do trabalho, com referencia na revisão literária exposta no segundo capítulo. Este caracteriza a organização, faz a análise do mercado, análise crítica a atual administração, por fim propõem as estratégias adequadas para atrair e manter novos clientes ao portal www.centrodeconvencoes.com.br.

No quinto capítulo são relatadas as conclusões e recomendações, que traz a síntese a concretização dos objetivos e as recomendações para novas pesquisas.

Para finalizar, as referências utilizadas na confecção deste projeto.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica traz uma revisão da literatura dos temas que são abordados no projeto. Este trabalho tem como objetivo primeiramente analisar o mercado virtual, abordando os motivos que levam as pessoas a navegarem na Internet, os fatores importantes para manter e atrair visitantes, o perfil das pessoas que acessam a rede entre outras considerações; sobre marketing são descritos temas como análise do ambiente, comportamento de compra do consumidor e organizacional, segmentação de mercado, os quatro p's do marketing (produto, preço, praça e promoção), canais de gerenciamento e comunicação, além desses é voltada uma atenção essencial em ferramentas de marketing na Internet; uma parte do trabalho é dedicada à análise da concorrência; os conceitos e o planejamento de estratégia são citados, levando em consideração o modelo de Porter e a estratégia como plano, segundo Mintzenberg; por fim, o trabalho trata do modelo de negócios.

2.1 Mercado virtual

Para discutir sobre empresas virtuais é importante descobrir o que leva milhões de *internautas* a se conectarem diariamente à Internet, e navegarem por websites, utilizarem o correio eletrônico e baixarem arquivos. Pode-se considerar quatro grandes motivadores mercadológicos de atração pela Internet: curiosidade; busca de lazer; busca de informação; e procura de conveniência (VENETIANER, 1999, p.30).

A curiosidade é motivador volúvel e efêmero, porém para manter o *internauta* navegando por um tempo mais longo é difícil. A curiosidade, por si só, dificilmente irá garantir audiência constante e duradoura, quaisquer que sejam os veículos usados para se fazer presente na Internet. Esta variável faz o *internauta* atuar de forma desordenada, quase sem rumo. Encontrar algo que satisfaça à curiosidade é muito mais importante do que perseguir um objetivo mais racional, tal como se interessar por um serviço (VENETIANER, 1999, p.32).

A busca por lazer pode prender a atenção por mais tempo, fazendo com que o público-alvo prestigie a presença várias vezes. A gratificação através do lazer cria, porém

um entrave: ofertas de lazer podem limitar a amplitude e o perfil do público-alvo que se interessará pelo site. Há duas razões para isso: atividades de lazer correlacionam-se fortemente com a faixa etária dos interessados e, mormente, porque as pessoas se cansam da repetição do mesmo tipo ou formatação da oferta de lazer. Os passeios dos cibernautas em busca de lazer visam obter a gratificação justamente pela navegação na Rede. O cibernauta buscando lazer é oportunista, ele surge quando sente alguma possibilidade de gratificar-se, direta ou indiretamente, pelo acesso aos recursos da Internet (VENETIANER, 1999, p.34).

A busca por informações e a procura por conveniências são motivadores bem mais poderosos do que os anteriores conseguem manter e dinamizar o interesse dos *internautas* por tempo prolongado. Ao *internauta* ávido por informações, nada mais natural que criar serviços de informativos on-line que atraiam essa categoria de interessados. O homem possui sede inesgotável de conhecimento. Essa busca permanente de respostas para aquilo que não é conhecido é alavancada pela curiosidade natural que existe em qualquer indivíduo de intelecto razoável. Combinam-se, então, três grandes forças: o querer saber, a curiosidade de descobrir coisas novas e a gratificação que deriva das descobertas. Juntas elas garantem a audiência. A Internet tornou-se o ambiente ideal para buscar e encontrar rapidamente informações de qualquer espécie (VENETIANER, 1999, p.35).

Os *internautas* em busca de conveniência são os mais fáceis de serem atraídos pela presença já que sua motivação pode ser saciada com a própria oferta comercial disponibilizada na Rede. Estes são alavancados pela velha e conhecida lei do menor esforço (VENETIANER, 1999, p.36).

As características que buscam beneficiar o público-alvo de um site são:

- Riqueza e utilidade (valor) do conteúdo
- Estruturação lógica e funcional das informações, facilitando buscas;
- Síntese na apresentação, acelerando o entendimento da matéria;
- Análise e interpretação das experiências e informações oferecidas;
- Referências úteis, permitindo pesquisas complementares do assunto em pauta;
- Facilidade para a troca de experiências e soluções de problemas;
- Praticidade nos relatos de experiências, sugestões ou idéias (VENETIANER,

1999, p.38).

Não basta oferecer conteúdo; um site precisa ter valor (ser bem redigido, sucinto e útil ao leitor), e não é suficiente listar referências (listas de *hyperlinks*), é preciso classificá-las por critérios lógicos, comentá-las, atualizá-las, tornando-as assim úteis ao público-alvo (VENETIANER, 1999, p.39).

A presença de uma empresa na Internet será percebida como tendo alta qualidade se ela for constituída por um serviço muito útil ao seu público-alvo, oferecido sem custos nem obrigações. Já que as primeiras comunidades virtuais entenderam que nada do que está disponível na superinfovia deveria ser cobrado, esta tradição vem se mantendo. Existem sites que só permitem o acesso a suas informações se o *internauta* for assinante, este controle é feito através de um login e uma senha que são fornecidos ao assinante. A eficiência mercadológica da presença na superinfovia depende exatamente da alta qualidade. A cultura da Internet diz que nada deveria ser cobrado. Se o patrocinador estiver decidido a vender sua presença, terá de fazê-lo a um preço relativamente baixo. Ao mesmo tempo, deve ser capaz de conceber uma oferta de muita qualidade (VENETIANER, 1999, p.37).

O que é fornecido gratuitamente depende do que é importante para o público que será atraído. A maioria dos itens fornecidos gratuitamente na Internet consiste em informações, software ou imagens – coisas que podem ser descarregadas para o computador do usuário imediatamente (EDWARDS; ROHRBOUGH, 2000, p.17).

A credibilidade é outro fator importante na Internet. Por isso, é importante ser tanto quanto possível uma autoridade, um especialista no assunto. Alguns fatores que contribuem para a credibilidade são referências de outros sites sobre o assunto, muita informação sobre o produto e publicidade sobre o site (EDWARDS; ROHRBOUGH, 2000, p.51).

Os visitantes que retornam a um site são fundamentais para o sucesso, quer se deseje ou não ganhar dinheiro vendendo espaço para propaganda ou patrocinadores. Uma das razões da importância dos visitantes que retornam é construir um relacionamento e credibilidade com o cliente. Para que as pessoas voltem a visitar um site, deve haver algo que faça valer a pena voltar. Isso pode ser obtido de diversas formas: por exemplo, mudando imagens que as pessoas acham atrativas, colocando informações de referência à mão, oferecendo atualizações de software, etc (EDWARDS; ROHRBOUGH, 2000, p.16).

Os princípios que funcionam no *ciberespaço* são: especialização; manter a correspondência eletrônica em dia; dar motivos para o visitante retornar; fornecer gratuitamente algo de valor e lembrar-se de que o *ciberespaço* é um espaço pessoal (EDWARDS; ROHRBOUGH, 2000, pg. 18).

Sites com conteúdos difícil de entender podem custar à empresa uma redução de até 40% no retorno de clientes. Uma pesquisa feita pela User Interface Engineering Inc. (UIE), mostra que 60% do tempo que as pessoas permanecem conectadas a um site é gasto sem que elas consigam localizar a informação que procuram. Não há dúvida de que, conforme os mercados na Internet forem se tornando mais competitivos, a facilidade de uso dos sites se transformará em fator de diferenciação (FORRESTER, 2000, p. 22-26).

A Internet constitui-se na primeira mídia na qual é possível conseguir feedback imediato dos clientes. A prática de fazer pesquisas de opinião na Internet virou quase mania universal entre os mercadólogos que nela já atuam. Faz-se pesquisa de tudo, sobre todos os enfoques imagináveis. Criar a figura de um ombudsman on-line é um exemplo de comunicação um-a-um que trará para empresa diariamente, a voz do consumidor falando, reclamando, sugerindo, opinando e testando (VENETIANER, 1999, p.58).

A Internet facilita pedir e obter o feedback do cliente. Assim, usar sua capacidade interativa única é um grande meio de descobrir como você pode atender melhor o cliente. Não se preocupe se o feedback vier na forma de reclamações, em vez de elogios cuidadosamente redigidos, com sugestões incluídas. Reclamações significam que os clientes estão prestando atenção e querem fazer negócios com você (EDWARDS; ROHRBOUGH, 2000, p.47).

Quanto mais se expuser aos anunciantes de sites sobre a média de idade, renda e interesse dos *internautas*, e de onde eles vêm, mais anunciantes podem ser atraídos. Sites que alegam não ir atrás de anunciantes planejam, sim, cuidadosamente atraí-los. Eles fazem isso divulgando informações sobre o perfil de seus visitantes ou informações a partir das quais qualquer um, com seus dois neurônios, brigados entre si, possa entender os dados (EDWARDS; ROHRBOUGH, 2000, p.67).

A análise do ambiente externo da empresa consiste em responder a duas perguntas-chave: quem são os principais agentes externos com os quais a companhia interage ao desenvolver suas atividades comerciais e quais as forças externas (oportunidades e

ameaças) que a afetam, impactando o desempenho comercial da empresa (VENETIANER, 1999, p.63).

O agente inicial de maior interesse para o mercadólogo on-line é a população dos cibernautas, pois é ela que constitui o mercado para os produtos e serviços que se tornarão disponíveis na Internet. Deve-se tentar descobrir quantos cibernautas existem, onde eles se localizam, qual o seu perfil sócio econômico, o que consomem ou poderiam vir a comprar virtualmente e outras questões similares.

Obter estatísticas confiáveis sobre a extensão da Rede e sobre a população virtual que nela navega – seja em nível nacional ou além das nossas fronteiras – é, na melhor das hipóteses, um exercício desgastante que produz respostas questionáveis, pouco precisa.

Segundo Venetianer (1999, p.65), em setembro de 1999, a população mundial de indivíduos que tinham acesso a Internet foi estimada em torno de 201 milhões de pessoas. Destes 56% concentra-se nos EUA e Canadá, 23% na Europa e apenas 1,6% no Brasil.

A pesquisa ainda mostra que a idade média dos cibernautas é de 35 anos e 56% tem um nível universitário ou superior. No Brasil 51% dos entrevistados ganham acima de 20 salários mínimos mensais. A pesquisa revela que em 1998 apenas 56% dos entrevistados tinham acesso à Internet há mais de um ano e 35% conectaram-se há pelo menos 6 meses.

A tendência mundial parece coincidir com a observada no Brasil, já que 47% dos brasileiros se conectam a Internet de suas residências e 37% dos entrevistados afirmaram que também tem acesso em seu trabalho.

No Brasil, apenas 2% da população nacional tem acesso a Internet; portanto, existe um enorme potencial para o crescimento da população de consumidores virtuais.

As maiores preocupações dos *internautas*, segundo Venetianer (1999, p.72), são invasão de privacidade, lentidão de acesso, regulamentação pelo governo, censura pelos governos, entre outras descritas na Tabela n. ° 1.

Estas pesquisas procuram descobrir detalhes sobre como os *internautas* utilizam a rede e como ela influencia seus hábitos diários.

Em uma pesquisa realizada pelo IBOPE (retrata a população nacional) e pela GVV (retrata a população mundial), foram coletados alguns índices, descritos a seguir:

a) em relação a quantas vezes a Internet é utilizada no dia-a-dia das pessoas, obtiveram-se os dados representados na Tabela n. ° 2;

Tabela n. ° 1 – Preocupações dos *internautas*.

Motivos	Índice
Invasão de Privacidade	19,1%
Lentidão de acesso	18,5%
Regulamentação pelo governo	10,0%
Censura pelos governos	8,1%
Dificuldades para navegar	6,8%
<i>Spam</i>	6,4%
Pornografia excessiva	5,5%
Segurança do <i>e-commerce</i>	5,0%
Exatidão das informações fornecidas	3,5%
Fraudes e crimes virtuais	3,2%
Excesso de sites virtuais	2,4%
Roubo de propriedade intelectual	2,3%

Fonte: Venetianer (1999, p.72)

b) em relação ao tempo gasto diariamente na Internet, obtiveram-se os dados descritos na Tabela n. ° 3;

c) a finalidade que os *internautas* utilizam a *Web* é de 74% para informações pessoais, 65% para o trabalho, 61% para educação, 60% para lazer, 52% para fazer compras e 35% para se comunicarem com outras pessoas;

Tabela n. ° 2 – Frequência de utilização da Internet.

	IBOPE(nacional)	GVU(mundial)
Mais de uma vez por dia	47%	53%
Uma vez por dia		36%
Várias vezes por semana	29%	7%
Várias vezes por mês	27%	

Fonte: Venetianer

d) o assunto de maior interesse na *Web* para lazer é de 43% para a música, 41% sexo, 38% turismo e 37% esportes, para educação o assunto de maior interesse é 73% informática, 72% notícias, 56% ciências e 37% artes; e para compras 27%;

Tabela n. ° 3 – Tempo gasto com Internet.

	IBOPE(nacional)	GVU(mundial)
Mais de 3 horas	14%	65%
Duas a três horas	20%	25%
Uma hora	36%	9%
30 minutos	29%	1%
10 minutos	1%	

Fonte: Venetianer

e) quando se pergunta aos *internautas* se a Internet influenciou seus hábitos pessoais, as respostas obtidas estão na tabela n. ° 4;

Tabela n. ° 4 – Influência aos hábitos pessoais.

	IBOPE(nacional)	GVU(mundial)
Não influenciou	40%	28%
Assiste menos TV	28%	55%
Dorme menos	12%	14%
Deixou outras atividades	7%	12%
Sai menos de casa	6%	8%
Lê menos	4%	22%

Fonte: Venetianer

f) outro dado interessante é que 66% das pessoas encontram os endereços eletrônicos na própria rede; outros meios menos utilizados são a imprensa, amigos e televisão;

g) a frequência que se utiliza para pesquisar na *web* sobre informações estão descritas na Tabela n. ° 5.

O potencial de vendas para aqueles que fazem negócios no *ciberespaço* varia de US\$ 10.000 a centenas de milhares de dólares por ano. Entretanto, encontram-se poucas pessoas que ganham mais de US\$ 250.000 por ano e também poucas que ganham US\$ 10.000 em tempo parcial. A maior parte dos negócios está na faixa de US\$ 40.000 a US\$ 120.000 por ano. Todos os empreendedores afirmam que suas receitas estão aumentando (EDWARDS; ROHRBOUGH, 2000, p.25).

Tabela n. ° 5 – Informações mais pesquisadas.

	Diariamente	Semanalmente
Notícias	55%	24%
Material de referência	35%	42%
Informações s/ produtos	21%	46%
Informações financeiras	24%	20%
Material de pesquisa	18%	32%
Informações médicas	5%	15%
Números de telefones	2%	13%

Fonte: Venetianer

Trabalhando em tempo parcial, muito dos empreendedores que foram pesquisados por Edwards e Rohrbough levaram vários meses para começar a dar lucro. Em tempo integral, alguns empreendedores conseguiram em apenas três meses, enquanto outros levaram três anos até se firmarem. O tempo médio para um negócio começar a dar lucro na Internet foi de um ano. É importante ter em mente que muitas tentativas e erros entraram quando esses negócios iniciaram.

Edwards e Rohrbough (2000, p. 26) dividiram os negócios do *ciberespaço* em quatro categorias: venda de bens e serviços, site sustentado por propaganda, desenvolvimento de conteúdo e negócios existentes.

Sobre os sites fornecedores de bens e serviços pode-se tirar algumas considerações que se encaixam para o projeto em questão. A característica mais importante de vender no *ciberespaço* é oferecer produtos e serviços específicos e únicos. O *ciberespaço* também é

um meio favorável para que pessoas talentosas passem por cima dos canais de marketing tradicionais e ganhem públicos.

A maioria dos sites *web* de sucesso é construída como resultado da pergunta: Por que eu iria querer visitar este site, comprar este produto ou assinar este serviço? Pode-se também observar de onde os clientes estão vindo, para ter uma idéia de quem são eles. Ou pode-se observar os concorrentes para ver o tipo de clientes que eles estão atraindo e tentar fazer algo diferente. Ou ainda, encontrar um parceiro que conheça os clientes, ou perguntar aos clientes em potencial o que eles desejam.

Um site sustentado por anunciantes é um site *web* que ganha dinheiro vendendo espaço no site aos interessados em promover outros sites ou produtos e serviços ao mesmo tempo em que oferece seus serviços gratuitamente aos seus visitantes. O importante para sites sustentados por anunciantes é o número ou o tipo de visitantes que atraem (EDWARDS; ROHRBOUGH, 2000, p.58).

Em poucas palavras, os anunciantes da *web* procuram tráfego. Os sites de maior sucesso apoiados por anunciantes contam com um grande número de visitantes. Os anunciantes também buscam informações sobre o perfil de quem está visitando os sites.

Anunciantes e agências de propaganda dizem que procuram sites que tenham seus meses e que recebam pelo menos 500.000 impressões por mês. Eles dizem que querem ver planos promocionais e de marketing para o presente e para o futuro, esquematizado para atrair o tráfego na Internet.

Os sites de sucesso fornecem um conteúdo que prende a atenção, tem uma alta incidência de visitantes e conhecem o perfil demográfico de seus visitantes; e a maioria oferece aos anunciantes um número garantido de impressões.

O elemento mais importante de um site sustentado por anunciantes é um conteúdo que o *internauta* considere convincente. Isto significa um foco na informação oferecida pelo site, uma tarefa que requer constante manutenção, diariamente. Um conteúdo sensível ao momento é especialmente bom para sites sustentados por anunciantes.

Usando publicidade dirigida, os anunciantes conseguem mais do que querem, ou seja, um método menos aleatório e com maior garantia de que o anúncio deles está sendo visto pelas pessoas a que se destina. Publicidade dirigida caminha junto com impressões garantidas.

2.2. Marketing

Segundo Kotler (2000, p.30), marketing “é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”. Seu objetivo é conhecer e compreender tão bem o cliente que o produto ou serviço se adapte a ele e se venda sozinho (KOTLER, ibidem, p.30).

Para Kotler (2000, p.30), administração de marketing é o “processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço, a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar negociações que satisfaçam metas individuais e organizacionais”.

Hoje em dia, o marketing é definido como o processo de estabelecer e manter relacionamentos de longo prazo e de troca mutuamente benéficos com clientes e outros grupos de interesse. O ABC do marketing é uma extensão e uma substituição do conceito de marketing: Antes de mais nada seja orientado para o cliente; **Benchmarking** com relação aos melhores do mundo; **Continuamente** melhorar seu produto e desempenho; **Desenvolver** o melhor pacote de valor; *Empowerment* dos empregados; **Foco** no relacionamento; e **Gerar** lucro (NICKELS; WOOD, 1999, p.15).

O mix de marketing é a combinação de produto, preço, praça e promoção que satisfaz de forma mais eficaz as necessidades do cliente. No entanto, o ambiente de negócios atual em rápida transformação pede um método mais amplo. Assim os processo de marketing são: Busca e análise ambiental; pesquisa e análise de mercado; segmentação, seleção de mercado-alvo e posicionamento; desenvolvimento de produto e diferenciação; determinação de valor e preços; gerenciamento de canais e da cadeia de valor; e construção de relacionamento (NICKELS; WOOD, 1999, p.15).

Um dos primeiros passos para o alto desempenho é a empresa deve definir quem são seus públicos interessados e quais as suas necessidades. Uma empresa deve procurar atingir um crescimento e lucro através da satisfação de seus funcionários que, irão ter um maior esforço, o qual produzirá melhor atendimento e maior qualidade, e acarretará maior satisfação dos clientes (KOTLER, 2000, p.63).

O gerenciamento e a conectividade dos processos de trabalho, a administração dos recursos próprios e terceirizados e a organização da estrutura, política e cultura da empresa são fatores que podem levar ao alto desempenho da empresa (KOTLER, 2000, p.63-64).

Hoje em dia, o cliente está cada vez mais exigente, portanto é cada vez mais difícil conquistar clientes, mesmo assim a empresa deve ter uma política de atração de novos clientes e retenção dos mesmos, assim como acompanhar o custo dos clientes perdidos. Assim o marketing de relacionamento abrange todas as etapas que as empresas cumprem para conhecer melhor seus clientes de valor e atendê-los também de melhor maneira (KOTLER, 2000, p.71).

No marketing de relacionamentos pode-se distinguir, segundo Kotler (2000, p.72):

- a) marketing básico: o vendedor simplesmente vende o produto;
- b) marketing reativo: o vendedor vende o produto e encoraja o cliente a telefonar se tiver dúvidas, comentários ou reclamações;
- c) marketing responsável: o vendedor telefona para o cliente logo após a venda para verificar se o produto está à altura de suas expectativas. O vendedor também pede ao cliente quaisquer sugestões que possa ter para melhoria do produto ou serviço; além disso, pergunta por quaisquer possíveis decepções. As informações obtidas auxiliam a empresa a melhorar continuamente seu desempenho;
- d) marketing pró-ativo: o vendedor entra em contato com o cliente de tempos em tempos para falar sobre melhoria do produto ou novos produtos;
- e) marketing de parceria: a empresa trabalha continuamente em conjunto com o cliente para descobrir meios de alcançar melhor desempenho.

O processo de marketing abrange: segmentação dos clientes; seleção/ foco no mercado; posicionamento do valor; desenvolvimento do produto; desenvolvimento do serviço; determinação do preço; busca de fontes de fabricação; distribuição/ assistência; força de vendas; promoção de vendas; e propaganda (KOTLER, 2000, p.107).

“O processo de marketing consiste em analisar oportunidades de marketing, pesquisando e selecionando mercados-alvo, delineando estratégias, planejando programas e organizando, implementando e controlando o esforço de marketing” (KOTLER, 2000, p.108).

Um plano de marketing, segundo Kotler (2000, p.111), apresenta as seguintes seções:

- a) resumo executivo e sumário – apresenta uma rápida visão geral do plano proposto;
- b) situação atual de marketing – apresenta antecedentes relevantes sobre vendas, custos, lucros, mercado, concorrentes, distribuição e macroambiente;
- c) análise de oportunidades e questões – identifica as principais oportunidades/ameaças, forças e fraquezas e questões relacionadas à linha de produtos;
- d) objetivos – define as metas financeiras e de marketing do plano em relação a volume de vendas, participação de mercados e lucros;
- e) estratégia de marketing – apresenta abordagem geral de marketing que será utilizada para alcançar os objetivos do plano;
- f) programas de ação – apresenta os programas especiais de marketing projetados para atingir os objetivos do negócio;
- g) demonstrativos de resultados projetados – projeto os resultados financeiros esperados do plano;
- h) controles – indica como o plano será monitorado.

2.2.1 Análise do ambiente de marketing

A busca ambiental ajuda os profissionais de marketing a identificar fatores externos e internos que podem afetar o sucesso da empresa. A análise ambiental ajuda as empresas a avaliar, interpretar e distribuir as informações a respeito do ambiente para os empregados e gerentes. O ambiente interno é o conjunto de fatores dentro da cadeia de valores da empresa que pode influenciar o sucesso, são: os empregados e a diversidade de mão de obra, relacionamentos com acionistas e relacionamento com fornecedores e outros parceiros. O ambiente externo é o conjunto de fatores de fora da cadeia de valores da empresa que pode influenciar o sucesso, são: ambiente social, tecnológico, político e econômico (NICKELS; WOOD, 1999, p.45-46).

Em relação ao ambiente social, a demografia é uma variável do estudo e descrição de uma população e sofre influência dos seguintes fatores: idade, sexo, taxa de natalidade,

educação, tamanho da família, renda, nacionalidade, raça e ocupação. A cultura é o conjunto de valores, crenças e atitudes compartilhados por um grupo e passados de geração a geração. Ambas afetam as reações e percepções dos consumidores com relação às empresas (NICKELS; WOOD, 1999, p.48-50).

O ambiente político inclui as leis, regras governamentais e outros regulamentos, que podem influenciar quase todos os aspectos do marketing por abranger proteção dos consumidores, concorrência justa e proteção do meio ambiente. O ambiente tecnológico consiste em inovações e idéias oriundas de pesquisa científica ou de engenharia, e pode ajudar a empresa a satisfazer os clientes de formas novas ou melhores (NICKELS; WOOD, 1999, p.50-53).

O ambiente econômico é o conjunto de fatores econômicos que influenciam tanto a compra do consumidor quanto os esforços de marketing das empresas, afetando a demanda pelo produto e o acesso aos recursos (NICKELS; WOOD, 1999, p.53-54).

A ética do marketing refere-se aos padrões e valores morais que são aplicados às questões de marketing, e também a responsabilidade social como um reflexo da crença de que as organizações deveriam olhar além dos próprios interesses e lucros para fazer uma contribuição real para a sociedade (NICKELS; WOOD, 1999, p.55-58).

As empresas bem sucedidas percebem que o ambiente de marketing apresenta uma série infindável de oportunidades e ameaças. Muitas oportunidades são encontradas ao se identificarem tendências e megatendências. Dentro do quadro global rapidamente mutante, os profissionais de marketing devem monitorar seis importantes forças ambientais: demográfica, econômica, natural, tecnológica, política e legal e sócio-cultural. No ambiente demográfico, devem estar conscientes do crescimento de população mundial; mudança na composição etária e ética e nos níveis educacionais; surgimento de famílias não tradicionais; grandes mudanças geográficas da população; e movimento para micromarketing em substituição a marketing de massa. Na área econômica, precisam analisar a distribuição de renda e os níveis de poupança, gastos e a disponibilidade de crédito. No ambiente natural, precisam estar conscientes da escassez de matérias-primas, aumentos do custo de energia e dos níveis de poluição e do papel dos governos na proteção ambientais. Na área tecnológica, devem considerar a aceleração do passo da mudança tecnológica, oportunidades de inovação, mudanças nos orçamentos de pesquisa e

desenvolvimento e crescimento da legislação governamental sobre a mudança tecnológica. No ambiente político/ legal, os profissionais devem agir conforme as leis que regulam as práticas comerciais e junto a vários grupos especiais de interesse. Finalmente na área sociocultural, devem entender à visão das pessoas sobre si mesmas, os outros, as organizações, a sociedade, a natureza e o universo; os produtos vendidos que correspondem aos valores principais e secundários da sociedade e devem atender às necessidades de subculturas diferentes dentro da sociedade (KOTLER, 1998, p.159).

2.2.2 Comportamento de compra do consumidor

Este pode ser influenciado por fatores culturais (culturas, subculturas, classe social), fatores sociais (grupos de referência, família, papéis e status), fatores pessoais (idade e estágio no ciclo de vida, ocupação e circunstâncias econômicas, estilo de vida, personalidade e auto-imagem), e fatores psicológicos (motivação, percepção, aprendizagem, crenças e atitudes) (KOTLER, 2000, p.183-198). O comportamento de compra dos consumidores compõem-se de todas as decisões e ações dos consumidores ligadas à escolha, compra, utilização e descarte de bens e serviços. As empresas devem estudar continuamente essa área do comportamento porque ela muda ao longo do tempo, bem como mudam as pessoas e situações. Os cinco estágios do processo de decisão de compra do consumidor são identificação das necessidades ou reconhecimento do problema, busca de informação, avaliação de alternativas, decisão da compra e avaliação pós-compra (NICKELS; WOOD, 1999, p.104-108).

2.2.3 Comportamento de compra organizacional

O comportamento de compra organizacional difere do comportamento de compra do consumidor em três aspectos: as organizações fazem compras maiores, e estes mercados estão mais concentrados do que os mercados de consumo; os clientes organizacionais normalmente exigem produtos mais técnicos e mais complexos do que os consumidores finais; e os procedimentos de compra são mais complicados do que os dos consumidores finais (NICKELS; WOOD, 1999, p.123-124). Os principais influenciadores do

comportamento de compra organizacional são os fatores ambientais (nível de demanda, perfil econômico, taxa de juros, taxa de mudança tecnológica, desenvolvimento da política de regulamentação, desenvolvimento da concorrência, preocupações com a responsabilidade social), fatores organizacionais (objetivos, políticas, procedimentos, estruturas organizacionais, sistemas), fatores interpessoais (interesses, autoridade, status, empatia, poder de persuasão), fatores individuais (idade, renda, instrução, cargo, personalidade, atitudes quanto a risco, cultura), e fatores culturais (dependendo do país) (KOTLER, 2000, p.219). Os estágios do processo de compra organizacional são reconhecimento do problema, descrição da necessidade geral, especificação do produto, procura de fornecedores, solicitação da proposta, seleção do fornecedor, especificação do pedido de rotina e revisão do desempenho (KOTLER, 2000, p.225-230).

2.2.4 Segmentação de mercado

Conforme Kotler (2000, p.278), “Um segmento de mercado consiste em um grande grupo que é identificado a partir de suas preferências, poder de compra, localização geográfica, atitudes de compra e hábitos de compra similares”.

A segmentação de mercado é importante por causa das oportunidades de construir e fortalecer os relacionamento de longo prazo com clientes chaves, maior eficiência e eficácia, melhor compreensão do ambiente de marketing e resposta mais rápida a mudanças nas necessidades dos consumidores. A segmentação se dá basicamente pelas variáveis demográficas, geográficas e comportamentais, e estes podem ser avaliados pelos potenciais de vendas e lucros, crescimento, retenção, custos de marketing e riscos (NICKELS; WOOD, 1999, p.141).

Os passo para identificação de segmentos de mercado, de acordo com Kotler (2000, p.284), são:

- a) estágio de levantamento – são conduzidas pesquisas para ter uma perspectiva das motivações, atitudes e comportamento dos consumidores;
- b) estágio de análise – os fatores são analisados de acordo com os dados para remover as variáveis correlacionadas, e é aplicada uma análise por conglomerados, para determinar um número específico de segmentos com diferenciação;

c) estágio de determinação do perfil – são determinados os conglomerados em termos de atitude, comportamento, características demográficas, psicográficas e modelos de mídia distintos.

As principais variáveis de segmentação para os mercados consumidores são geográficas (país, estados, região, cidade, bairro), demográficas (idade, tamanho da família, ciclo de vida da família, sexo, renda, ocupação, formação educacional, religião, raça, geração, nacionalidade, classe social), psicográficas (estilo de vida, personalidade), e comportamentais (ocasiões, benefícios, status de usuário, status de lealdade, estágio de aptidão de compra, atitude). Estas variáveis podem se usadas isoladamente ou em combinação. Ao escolher que segmentos visar, a empresa pode escolher focar em um único segmento, um produto ou um mercado específico ou todo o mercado. Se decidir servir todo o mercado, deve escolher entre a adoção de marketing indiferenciado e marketing diferenciado (KOTLER, 1998, p.148).

Os mercados empresariais são segmentados de acordo com bases demográficas (setor, porte da empresa, localização), operacionais (tecnologia, status de usuários e não-usuários, recursos dos clientes), abordagens de compra (organização em relação as compras, estrutura de poder, natureza dos relacionamentos existentes, políticas gerais de compras, critérios de compras), fatores situacionais (urgência, aplicação específica, tamanho do pedido) e características pessoais (similaridade comprador/ vendedor, atitudes em relação ao risco, fidelidade) (KOTLER, 2000, p.294).

2.2.5 Produto

A diferenciação de um produto se consegue através da forma, características, desempenho, conformidade, durabilidade, confiabilidade, facilidade de reparo, estilo e *design*. Já um serviço consegue a diferenciação pela facilidade do pedido, entrega, instalação, treinamento de clientes, orientação ao cliente, manutenção e reparo e serviços diversos. Ainda devem ser levados em consideração os fatores pessoais da empresa (competência, cortesia, credibilidade, confiabilidade, capacidade de resposta e comunicação), canal da empresa (cobertura, especialidade e desempenho) e a imagem (símbolos, mídia, atmosfera e eventos) (KOTLER, 2000, p.310).

Uma estratégia de diferenciação nem sempre é significativa, para que ela tenha seja eficiente é necessário observar a importância para os clientes; se a diferença está sendo oferecida com destaque; a superioridade; a exclusividade; a acessibilidade; e a lucratividade (KOTLER, 2000, p.320).

O produto apresenta quatro estágios de ciclo de vida que são introdução, crescimento, maturidade e declínio. O produto é desenvolvido e lançado no estágio de introdução. As vendas se desenvolvem no estágio do crescimento. No estágio de maturidade, o crescimento nas vendas diminui à medida que o mercado fica saturado. As vendas despencam no estágio de declínio (NICKELS; WOOD, 1999, p.191).

O desenvolvimento do produto é a criação ou melhoria de um produto para atender às necessidades e desejos dos clientes. No desenvolvimento do produto, o objetivo é descobrir o que os clientes querem e precisam, e aí então criar um novo produto – ou melhorar o que já existe – para satisfazer aquelas necessidades e desejos. Como o produto é um conjunto de valores que satisfaz os clientes, tudo que se relaciona com ele deve ser especificamente guiado para a satisfação dos consumidores e, ainda mais, para encantar os clientes (NICKELS; WOOD, 1999, p.12).

Novos produtos são bem-sucedidos por causa de sua superioridade, orientação para o cliente, atratividade do mercado, escolha cuidadosa do momento de agir e trabalho em equipe e execução excelentes. Os novos produtos podem falhar pelas razões opostas a estas e também devido a seleção do mercado-alvo e posicionamento inadequados, problemas com planejamento de marketing e do produto, promessas exageradas de satisfação, falta de diferenciação competitiva, valor ruim, comunicação de marketing inadequada, mau gerenciamento do canal e lucros baixos (NICKELS; WOOD, 1999, p.181).

No processo de desenvolvimento de novos produtos existem oito estágios: geração de idéias, triagem ou seleção de idéias, desenvolvimento da estratégia de marketing, análise comercial do negócio, desenvolvimento de produto, teste de mercado e comercialização. O propósito de cada estágio é determinar se a idéia de novo produto deve ser descartada ou promovida ao estágio seguinte (KOTLER, 1998, p.303).

As atividades no processo de desenvolvimento de novos produtos são: pesquisa do ambiente e geração de idéias, filtragem de idéias inadequadas, desenvolvimento e teste de

conceitos de produto, análise do potencial do negócio, projeto e desenvolvimento do produto, teste no mercado e comercialização do produto (NICKELS; WOOD, 1999, p.195).

O processo de adoção do produto consiste em cinco estágios: conscientização, quando os consumidores descobrem a existência do produto; interesse, quando buscam informações; avaliação, quando pensam em testa-lo; teste, quando se dá a experimentação do produto; e adoção ou rejeição, quando se decide comprar ou rejeitar o produto. Os consumidores movem-se através desses estágios em seus ritmos e às suas maneiras. Por isso é necessário formatar as atividades de marketing para construir relacionamentos ao longo do processo. No processo de difusão do produto, o novo produto é adotado ao longo do tempo por diversos grupos nesta ordem: inovadores, adotantes iniciais, maioria inicial, maioria tardia e retardatária (NICKELS; WOOD, 1999, p.195).

O produto é o primeiro e mais importante composto de marketing. A estratégia do produto implica a tomada de decisões coordenadas sobre compostos de produtos, linhas de produtos, marcas, embalagem e rotulagem (KOTLER, 1998, p.408).

Serviço é qualquer ação ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja, essencialmente, intangível e não resulte na posse de algo. Os serviços são intangíveis, inseparáveis, variáveis e percíveis. Cada característica apresenta desafios e exige certas estratégias. As empresas devem encontrar maneiras de dar tangibilidade aos intangíveis; aumentar a produtividade das pessoas envolvidas na prestação dos serviços; aumentar e padronizar a qualidade do serviço prestado; e ajustar o fornecimento dos serviços durante os períodos de pico e de baixa conforme a demanda de mercado (KOTLER, 1998, p.431).

A organização de serviços enfrenta três tarefas em marketing: deve diferenciar sua oferta, entrega e/ ou imagem; deve administrar a qualidade do serviço para atender ou exceder as expectativas dos consumidores; e deve administrar a produtividade de seus funcionários para torná-los mais bem habilitados (KOTLER, 1998, p.431).

2.2.6 Preço

Apesar do papel crescente de fatores não relacionados a preço no processo de marketing moderno, este último continua sendo um elemento crítico do composto de marketing. O preço é o único dos quatro Ps que produz receita. Ao estabelecer sua política

de preço, a empresa segue um procedimento de seis estágios. Primeiro, seleciona seu objetivo de preço, o que deseja realizar com sua oferta de produto. Segundo, estima a curva de demanda, as quantidades prováveis que venderá a cada preço possível. Quanto mais inelástica for a demanda, mais alto a empresa poderá estabelecer seu preço. Terceiro, estima como seus custos variam a diferentes níveis de experiência de produção acumulados e a ofertas de marketing diferenciadas. Quarto examina, os custos, preços e ofertas dos concorrentes. Quinto seleciona um dos seguintes métodos de preço: preço de markup, de retorno-alvo, de valor percebido, de valor de mercado e de licitação. Finalmente, seleciona o preço final, levando em consideração o preço psicológico, a influência de outros elementos do composto de marketing sobre o preço, as políticas de preço da empresa e o impacto sobre terceiros (KOTLER, 1998, p.461).

O preço de *markup* é o método mais elementar de determinação de preço, é adicionado um *markup* padrão ao custo do produto. Na determinação de preço de retorno-alvo, a empresa determina o preço que renderia sua taxa-alvo de retorno sobre o investimento. O preço de valor percebido é determinado pelas percepções do cliente, a propaganda e a força de vendas são utilizadas para aumentar o valor percebido pelo cliente. A determinação de preço de valor postula que o preço deve representar uma oferta de alto valor para os consumidores. Na determinação de preços de mercado, a empresa estabelece seus preços, orientando-se em grande parte pelos preços dos concorrentes. E na determinação de preços de licitação a empresa baseia seu preço em expectativas de como os concorrentes determinarão os deles, e não em relação estrita com os custos e a demanda da empresa (KOTLER, 2000, p. 485-489).

Os preços podem ser adequados diante de algumas circunstâncias, por isso as empresas geralmente não determinam um preço único, mas elaboram uma estrutura de determinação de preços que reflete variações geográficas na demanda e nos custos, exigências de segmento de mercado, oportunidade de compra, níveis de pedidos, frequência de entrega, garantias, contratos de serviços e outros fatores (KOTLER, 2000, p.491).

A determinação do valor é um processo usado por compradores e vendedores para determinar se uma troca de marketing será benéfica. O objetivo é um relacionamento mutuamente benéfico em que as duas partes obtêm valor na troca. O preço, a quantidade de dinheiro que o vendedor pede em troca de um produto, é apenas uma dimensão da

determinação de valor. Preço é a quantidade de dinheiro ou outro valor que a empresa pede em troca de um produto ou serviço. Valor é a razão entre benefícios percebidos e preço recebido. O marketing de valor é o processo de desenvolver e comercializar produtos que dão aos consumidores benefícios extras e uma qualidade mais alta a preços razoáveis, o que constrói e fortalece relacionamento com os consumidores. O apreçamento de valor é o processo de melhoria da qualidade do produto e oferta de benefícios adicionais ao mesmo tempo em que os preços são mantidos constantes ou diminuídos. A concorrência por preços é a prática de diferenciar um produto dos concorrentes principalmente através do preço. Em contraste, a concorrência não ligada a preço é a prática de diferenciar um produto com base em outros elementos que não o preço (NICKELS; WOOD, 1999, p.234-235).

2.2.7 Canais de gerenciamento

Segundo Kotler (2000, p.511), “Um canal de marketing transfere as mercadorias dos fabricantes para os consumidores. Ele preenche as lacunas de tempo, local e posse que separam as mercadorias e os serviços daqueles que precisam dessas mercadorias ou serviços ou os desejam”.

Um profissional de marketing, só pode ter sucesso quando os clientes são capazes de obter os produtos de uma forma conveniente. Dessa forma, para completar a transação, precisa-se de uma maneira de levar o produto ao cliente. Esta é a função do canal de marketing, as organizações envolvidas com a movimentação dos bens desde os produtores até os consumidores. O canal de marketing é apenas parte do processo necessário para completar a troca. É necessário gerenciar toda a cadeia de valores, a ligação de atividades que deve ser feita pelos fornecedores e pelos canais – bem como pelos produtores – para criar e entregar um pacote de valores que satisfaça os clientes. Algumas questões a serem enfrentadas no gerenciamento de canais são: a forma como os clientes querem fazer a transação; onde eles querem realiza-la; como irão pagá-la; como e onde irão tomar posse do que compraram. O gerenciamento de logística é o processo de gerenciar o movimento de matérias-primas, peças, trabalho em execução, produtos acabados e informações relacionadas ao longo da cadeia de valor de uma forma eficiente e econômica para atender às exigências dos clientes. As seis principais atividades no gerenciamento de logística são

transporte, armazenamento, manuseio de materiais, gerenciamento de armazenagem, manuseio de materiais, gerenciamento de estoques, processamento de pedidos e logística reversa (NICKELS; WOOD, 1999, p.276).

2.2.8 Comunicação

Para desenvolver uma comunicação eficaz de marketing, existem oito etapas: identificação do público alvo; determinação dos objetivos da comunicação; elaboração da mensagem; seleção dos canais de comunicação; estabelecimento do orçamento total da comunicação; decisão sobre o mix de comunicação; medir os resultados da comunicação; e gerenciamento do processo de comunicação integrada (KOTLER, 2000, p.572).

Para Nickels; Wodd (1999, p.334), um programa de comunicação integrada de marketing são analisados a situação de marketing e o ciclo de vida do produto; selecionam-se o público-alvo e o posicionamento; são estabelecidos os objetivos da campanha de comunicação; é determinado o orçamento de comunicação; é concebida e implementada a estratégia de comunicação; e são avaliados os resultados e ajustadas as comunicações, caso seja necessário (NICKELS; WOOD, 1999, p.334).

Ao identificar o público alvo deve-se levar em conta a análise da imagem da empresa no mercado atualmente, ou seja, medir o conhecimento do público-alvo sobre o produto e a relação dos clientes com o mesmo. A determinação dos objetivos da comunicação estão relacionados com o efeito da comunicação que são: conscientização do público-alvo, conhecimento, simpatia, preferência, convicção e compra. O conteúdo da mensagem pode ter apelo racional, emocional ou moral. A eficácia da mensagem também está relacionada com a estrutura, o formato e a fonte da mensagem. Os canais de comunicação precisam ser selecionados de acordo com sua eficiência, eles podem ser pessoais, onde envolvem duas ou mais pessoas comunicando-se diretamente uma com a outra; ou canais não-pessoais dentre eles a mídia, a atmosfera e os eventos. Depois da seleção dos canais de marketing é preciso definir quanto gastar em promoção. Este orçamento deve ser distribuído entre as cinco ferramentas promocionais: propaganda, promoção de vendas, relações públicas e publicidade, equipe de vendas e marketing direto. A decisão de distribuição de orçamento para cada ferramenta deve levar em conta diversos

fatores como: o tipo de mercado do produto, a estratégia pressão versus a estratégia atração, o estágio de disposição do comprador, o estágio do ciclo de vida do produto, e a classificação da empresa no mercado. Implementado o plano promocional, é necessário avaliar o impacto no público-alvo, e por fim o gerenciamento da comunicação integrada de marketing que visualiza o processo com um todo (KOTLER, 2000, p.572-589).

2.2.8.1 Ferramentas de comunicação de marketing

As ferramentas de comunicação de marketing, segundo Kotler (2000, p.584), estão descritas a seguir:

a) propaganda

Propaganda é qualquer forma paga de comunicação impessoal, iniciada por uma empresa identificada, para estabelecer ou dar continuidade a relacionamentos de troca com clientes que comprem ou utilizam bens, idéias ou serviços (NICKELS; WOOD, 1999, p.351).

A propaganda, segundo Kotler (1998, p.551), tem como características: seu caráter público confere ao produto uma espécie de legitimidade e também sugere uma oferta padronizada; a propaganda é um meio universal que permite ao vendedor repetir uma mensagem muitas vezes, também permite que o comprador receba e compare as mensagens de vários concorrentes, a propaganda em larga escala diz algo positivo sobre tamanho, poder e sucesso da empresa vendedora; a propaganda oferece oportunidades de dramatizar a empresa e seus produtos por meio de uso criativo de palavras, sons e cores. Entretanto, o próprio sucesso alcançado pela expressividade da ferramenta pode diluir a mensagem ou distrair a atenção do público; a propaganda não pode pressionar a venda como se fosse substituta dos vendedores da empresa. A audiência não se sente obrigada a prestar atenção ou a responder.

b) promoção de vendas

Embora as ferramentas de promoção de vendas sejam bastante diversas, elas possuem três características distintas: a comunicação, o incentivo e o convite (KOTLER, 1998, p.552). A comunicação chama a atenção e geralmente oferecem informações que podem levar o consumidor ao produto. O incentivo incorpora algum tipo de concessão,

estímulo ou contribuição valiosa para o consumidor. O convite constitui um convite especial para efetuar a transação imediatamente.

c) relações públicas e publicidade

O apelo das relações públicas e da publicidade está baseado em três qualidades distintas: alta credibilidade (matérias e artigos em jornais e revistas são mais autênticos e confiáveis para os leitores do que os anúncios); possibilidade de pegar os compradores desprevenidos (a atividade de relações públicas pode atingir clientes potenciais que preferem evitar vendedores e anúncios); e a dramatização (com o trabalho de relações públicas a empresa ou o produto pode se tornar mais concreto para o cliente potencial) (KOTLER, 1998, p.552).

d) vendas pessoais

A venda pessoal é a ferramenta mais eficaz em termos de custo nos estágios finais do processo de compra, particularmente no desenvolvimento da preferência, convicção e ação do consumidor. A razão é que a venda pessoal, quando comparada com a propaganda, possui três benefícios distintos. A venda pessoal envolve relacionamento vivo, imediato e interativo entre duas ou mais pessoas. Cada parte está em condições de observar as necessidades e as características de outra para chegar a bom tempo e fazer os ajustes imediatos. Outro benefício é que a venda pessoal permite todos os tipos de relacionamentos duradouros, desde o simples relacionamento profissional até a uma amizade pessoal mais profunda. Normalmente, os vendedores eficazes manterão o interesse de seus clientes se desejarem relacionamentos de longo prazo. E por fim, a venda pessoal faz com que o comprador se sinta de certa maneira obrigado a comprar após ouvir a argumentação do vendedor (KOTLER, 1998, p.552).

e) marketing direto

No marketing direto, normalmente a mensagem é dirigida a uma pessoa específica; a mensagem pode ser adaptada para atrair o interesse da pessoa visada; a mensagem pode ser preparada com muita rapidez para ser transmitida a um indivíduo; e a mensagem pode ser alterada, dependendo da resposta da pessoa (KOTLER, 1998, p.552).

2.3 Marketing na Internet

2.3.1 Meios de divulgação na Internet

O ponto de partida para o sucesso de um negócio na Internet é ter um alto número de visitantes do site. O alto número de visitantes propicia dois pontos básicos: transformar visitantes em cliente consumidores de produtos e serviços do negócio e a venda de anúncios no site (TORRES; COZER, 2000, p.138).

A Internet tem recursos próprios que podem ser utilizados para divulgar um negócio, porém estes atingem especialmente as pessoas que já tem acesso à rede. A divulgação na Internet tende a ser mais barata que a convencional. Uma pesquisa realizada pelo WebCMO (<http://www.webcmo.com>) em julho de 1998 apontou os métodos de divulgação mais eficientes para negócios na Internet. Os resultados estão na Figura 1 (TORRES; COZER, 2000, p.140).

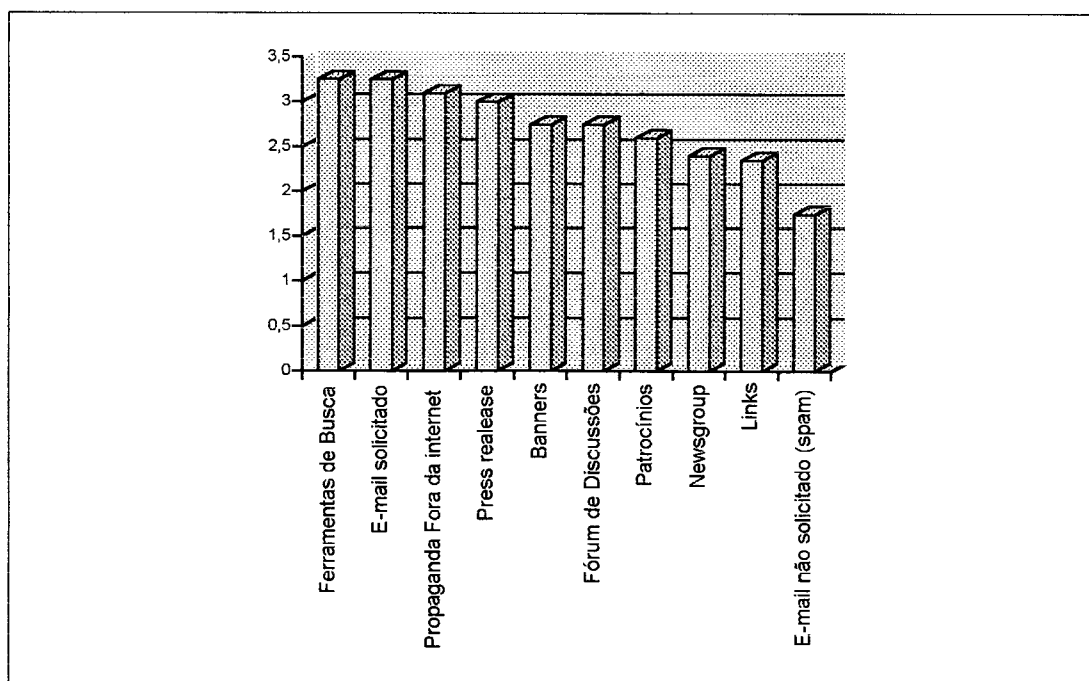


Figura 1 – Eficiência dos métodos de divulgação na Internet

Fonte: Torres; Cozer (2000).

a) *banner*

O método de anúncio mais conhecido na Internet é o *banner*, que é uma imagem gráfica aplicada em um site, onde o visitante pode clicar para ir até o site do anunciante. A divulgação de *banners* é paga, mas você pode trocar *banners* com outros sites (TORRES; COZER, 2000, p.141).

Existem agências virtuais, com atendimento em português que garantem através do anúncio de *banner*, por uma taxa de US\$ 150,00 um número de 2.500 novos visitantes em um site. É o caso da <http://www.pennyweb.com> e <http://www.doubleclick.net> (TORRES; COZER, 2000, p.175).

A troca de *banners* é uma maneira simples de se anunciar com *banners* na Internet e apresenta a vantagem de ser gratuita. Porém esta troca deve ser equilibrada, ou seja, que o site tenha pelo menos a metade do número de visitantes, do contrario pode se oferecer um *link* em troca da exposição do *banner* alegando a diferença de número de visitantes. Também existem agências que fazer este tipo de serviço, sempre com o cuidado de trocar *banner* com sites que tenham assuntos relacionados, é o caso do *Banner-link* (<http://www.banner-link.com.br>), o *Fast Banner* (<http://www.fastbanner.com.br>) e o *Intersites* (<http://www.intersites.com.br>) (TORRES; COZER, 2000, p.177).

Na hora de se analisar a viabilidade destas trocas e anúncios, não se deve esquecer que a taxa média de retorno para anúncios com *banners* é de apenas 4%. Porém, esta taxa pode variar de acordo com a produção de seu *banner*, é imprescindível que ele tenha alguma animação, sem ser pesado, ser interativo e até mesmo atrair o visitante fazendo com que ele participe de alguma promoção ou brinde que está sendo oferecido, e colocando no final a palavra 'clique aqui' (TORRES; COZER, 2000, p.166).

Outra consideração importante é não trocar *banners* com sites concorrentes, não se pode permitir que o concorrente desfrute de seus visitantes (TORRES; COZER, 2000, p.180).

b) ferramentas de busca

Por intermédio dessas ferramentas de busca o usuário pode procurar sites na Internet que contenham determinadas palavras-chave. A grande vantagem é que não custa absolutamente nada para se cadastrar nelas (TORRES; COZER, 2000, p.142).

Outra opção seria pagar a publicação de *banners* em mecanismos de busca de acordo com determinada palavra-chave, que esteja relacionada com o negócio. Ou ainda pagar para que o site apareça entre os primeiros e em destaque, aumentando a probabilidade de exposição de um *link* para o site, pois é importante que o site esteja listado entre os 30 primeiros resultados da busca. Existem duas formas de cadastrar o site em ferramentas de busca: ir diretamente a cada uma e procurar a opção onde permite cadastrar o site, ou usar algum serviço que possibilite cadastrá-lo em várias ferramentas de busca ao mesmo tempo. O Register-It (<http://www.register-it.com>), mantém uma versão que permite cadastrar automaticamente e de graça o seu site em 11 ferramentas de busca famosas. As ferramentas mais famosas são: Yahoo, Alta Vista, Excite, Lycos, Infossek, HotBot, Webcrawler, MetaCrawler e NetFind. Também não é primordial cadastrar os sites em ferramentas desconhecidas e obscuras (TORRES; COZER, 2000, p.191).

c) *e-mail*

O *e-mail* funciona basicamente como mala direta, porém mais barata e mais eficiente. Existem dois tipos de divulgação através do *e-mail*: o *e-mail* solicitado em que o usuário se cadastra para receber informações, e o *e-mail* não solicitado, conhecido como *spam*, em que o *e-mail* é enviado sem autorização do usuário (TORRES; COZER, 2000, p.143).

Só existe uma coisa na Internet que todo mundo tem com certeza: *e-mail*. Segundo estudo do Geórgia Institute of Technology, 98% dos *internautas* possuem pelo menos uma conta de *e-mail* acessada regularmente, enquanto 83% utilizam ferramentas de busca. O *e-mail* é a mídia que chega a todos (TORRES; COZER, 2000, p.211).

A fórmula de sucesso para a divulgação de negócios através de *e-mail* é montar um *newsletter*, isto é, um jornal eletrônico contendo informações úteis para o leitor. Quando este boletim atinge um alto número de leitores, ainda há como ganhar dinheiro vendendo espaços publicitários dentro dele. Existem algumas considerações para se ter sucesso com o *newsletter*: manter regularidade; boletins curtos, onde o usuário tem acesso a um resumo da notícia e, como opção, fazer um *link* para a página com o assunto na íntegra; formato de texto puro, para que a mensagem não chegue truncada ou incompreensível; enumerar os boletins, para criar o hábito de coleção entre os leitores; manter um serviço de boletins antigos, através do próprio site ou solicitações por *e-mail*; nota de rodapé para que o

usuário tenha a opção de remover seu *e-mail* da lista; enviar sempre com cópia oculta para que as pessoas que estejam recebendo não recebam antes das notícias uma lista imensa com todos os *e-mails* para quem foi enviado o *newsletter* (TORRES; COZER, 2000, p. 214-218).

Uma nova categoria do serviço de informação é o *webcasting*, que entrega ao interessado apenas aquelas informações que realmente são do seu interesse. Em vez de o *internauta* ter de pesquisar na *web*, as mensagens já lhe chegam devidamente pré-selecionadas. *Webcasting* funciona da seguinte maneira: inicialmente busca-se obter os gostos e preferências por informativos de cada *cibernauta* assinante. Em seguida, em um processo semelhante ao dos serviços de recorte de jornais (*clippings*), entregam-se páginas personalizadas a cada *internauta* interessado. Elas chegam ao interessado através da sua caixa de correio eletrônico ou por um programa-cliente especial (VENETIANER, 1999, p.49).

Serviços que cobram do usuário pelo acesso a informações de um site *Web* ou por informações fornecidas, normalmente funcionam como serviços de assinatura. Esta é uma das maneiras mais antigas de se comercializar serviços no *ciberespaço*. Serviços de assinatura podem ser difíceis de vender, já que há muita informação gratuita na Internet. Entretanto, serviços que coletam uma quantidade ou tipo incomum de informações e organizam tais informações de forma personalizada para os clientes parecem ser os mais bem sucedidos (EDWARDS; ROHRBOUGH, 2000, p.40).

No caso de *e-mails* não solicitados, existe uma questão simples: baixar *e-mail* não é uma tarefa fácil, pois o usuário está pagando para baixar *e-mails* tanto para seu provedor, como para a companhia telefônica. Por isso o *spam* provoca uma reação negativa na maioria das pessoas, além de ter baixo retorno e fazer com que a empresa tenha uma imagem negativa junto aos seus possíveis clientes (TORRES; COZER, 2000, p.220).

d) propaganda fora da Internet

Uma das formas é colocar em todo material publicitário da empresa como cartões de visita, impressos, boletos de cobrança, etc, o endereço da *home-page*. Outros meios de divulgação seriam anúncios em revistas, jornais, TV, etc, sendo que estes devem ser analisados segundo o retorno que trará, como por exemplo, número de novos visitantes,

público-alvo da mídia, produto ou serviço do site, verba disponível para veiculação e custo de veiculação. (TORRES; COZER, 2000, p.144).

e) *press realese*

Artigos e matérias costumam ter mais repercussão do que anúncios, pois a percepção do leitor é outra. Desta forma o site passa a ter uma boa imagem no mercado, ganhar novos visitantes e os próprios jornalistas começarão a divulgar espontaneamente (TORRES; COZER, 2000, p.144).

f) *links*

Através de *links* o usuário pode visitar outros sites recomendados pelo site que está sendo visitado. Na troca de *links* não se pode esquecer da credibilidade e confiança dos usuários ao indicar um outro site (TORRES; COZER, 2000, p.145).

g) outros métodos

Outros métodos de divulgação também podem ser utilizados. Criar uma ferramenta de bate-papo no site pode atrair vários visitantes, assim como anunciar em outras salas de bate-papo. Outra alternativa seria uma ferramenta de *e-mails*, onde os usuários utilizariam como *e-mail* seunome@centrodeconvencoes.com.br. Além de estar divulgando seu endereço, no final de cada *e-mail* enviado pelo usuário poderá ter uma propaganda do site (TORRES; COZER, 2000, p.238-240).

Concursos e sorteios são idéias sensacionais que atraem uma visita fantástica, e o site ficará bem-visto por estar dando algo de graça (TORRES; COZER, 2000, p.252).

2.4 Concorrência

É mais provável que uma empresa seja destruída por seus concorrentes emergentes ou por novas tecnologias do que pelos concorrentes atuais (KOTLER, 1998, p.208).

Os concorrentes mais diretos de uma empresa são aqueles que procuram satisfazer os mesmos consumidores e necessidades com ofertas similares. Uma empresa deve também prestar atenção a seus concorrentes latentes, que podem oferecer novas ou outras maneiras de satisfazer as mesmas necessidades. A empresa deve identificar seus concorrentes usando a análise do setor industrial e análise baseada no mercado (KOTLER, 1998, p.223).

Pode-se distinguir quatro níveis de concorrência segundo Kotler (1998, p.208):

a) concorrência de marca - ocorre quando uma empresa vê seus concorrentes como outras empresas que oferecem produtos e serviços similares aos mesmos consumidores, preços também similares;

b) concorrência industrial - ocorre quando uma empresa vê seus concorrentes como todas as empresas que fabricam o mesmo produto ou classe de produtos;

c) concorrência de forma - ocorre quando uma empresa vê seus concorrentes como todas as empresas que fabricam produtos que prestam o mesmo serviço;

d) concorrência genérica - ocorre quando uma empresa vê seus concorrentes como todas as empresas que concorrem pelos mesmos dólares do consumidor.

O grau de concorrência depende de cinco forças competitivas básicas: ameaça de entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes (PORTER, 1991, p.22-44).

A ameaça de entrada depende das barreiras de entrada existentes, em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar da parte dos concorrentes já existentes. Existem seis fontes principais de barreiras de entrada: economias de escala, referem-se aos declínios nos custos unitários de um produto à medida que o volume absoluto por período aumenta, as economias de escala detêm a entrada forçando a empresa entrante a ingressar em larga escala e arriscar-se a uma forte reação das empresas existentes ou a ingressar em pequena escala e sujeitar-se a uma desvantagem de custo, duas opções indesejáveis; diferenciação do produto significa que as empresas estabelecidas tem sua marca identificada e desenvolvem um sentimento de lealdade em seus clientes, originados do esforço passado de publicidade, serviço ao consumidor, diferenças de produtos, ou simplesmente por terem entrado primeiro na indústria, a diferenciação cria uma barreira à entrada forçando os entrantes a efetuar despesas pesadas para superar os vínculos estabelecidos com os clientes; necessidade de capital para investir de modo a competir cria uma barreira de entrada, particularmente se o capital é requerido para atividades arriscadas e irreversíveis como a publicidade inicial ou pesquisa e desenvolvimento; custos de mudança, ou seja, custos com que se defronta o comprador quando muda de um fornecedor de produto para outro; acesso aos canais de distribuição é uma barreira de entrada criada pela necessidade de nova entrante de assegurar a distribuição para seu produto;

desvantagens de custo independente de escala, as empresas estabelecidas podem ter vantagem de custos impossíveis de serem igualadas pelas entrantes potenciais, qualquer que seja o seu tamanho e as economias de escala obtidas; política governamental, quando o governo pode limitar ou mesmo impedir a entrada em indústrias com controles como licenças de funcionamento e limites ao acesso a matérias-primas.

A rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar a sua posição. A rivalidade é consequência da interação de vários fatores estruturais: concorrentes numerosos ou bem equilibrados, crescimento lento da indústria, custos fixos ou de armazenamento altos, ausência de diferenciação ou custos de mudança, capacidade aumentada em grandes incrementos, concorrentes divergentes, grandes interesses estratégicos e barreiras de saída elevadas.

Os produtos substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro. Quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria.

Os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros.

Os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Fornecedores poderosos podem conseqüentemente sugar a rentabilidade de uma indústria incapaz de repassar os aumentos de custos em seus próprios preços.

Uma vez diagnosticadas as forças que afetam a concorrência em uma indústria e suas causas básicas, a empresa está em posição para identificar seus pontos fracos e fortes em relação a indústria. Uma estratégia competitiva efetiva assume uma ação ofensiva ou defensiva de modo a criar uma posição defensável contra as cinco forças competitivas. De modo amplo, isto compreende: posicionar a empresa de modo que suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra o conjunto de forças existentes; influenciar o equilíbrio de forças através de movimentos estratégicos e, assim, melhorar a posição relativa da empresa; ou antecipar as mudanças nos fatores básicos das forças e responder a

elas, explorando, assim, a mudança através da escolha de uma estratégia apropriada ao novo equilíbrio competitivo antes que os rivais a identifiquem (PORTER, 1991, p.45-48).

Assim que a empresa identificar seus principais concorrentes, ela deve descobrir suas características, especificamente suas estratégias, seus objetivos, suas forças e fraquezas e seus padrões de reação (KOTLER, 2000, p.245).

É necessário reunir, interpretar e disseminar continuamente inteligência competitiva. Os administradores devem estar preparados para receber informações atualizadas sobre os concorrentes e contatar o departamento de inteligência de marketing quando necessitam de informações. Com boa inteligência competitiva, os administradores podem formular suas estratégias com maior facilidade. Os administradores precisam preparar uma análise de valor do consumidor para revelar as forças e fraquezas da empresa em relação aos concorrentes. O propósito dessa análise é determinar os benefícios que os consumidores desejam e como percebem o valor relativo das ofertas dos concorrentes. Tão importante quanto uma orientação competitiva são os mercados globais de hoje. As empresas não devem exagerar sua ênfase nos concorrentes. As empresas devem administrar de forma balanceada as considerações sobre os consumidores e o monitoramento dos concorrentes (KOTLER, 1998, p.223).

2.5 Estratégia

A finalidade das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos estabelecidos pela empresa. O conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da empresa ao seu ambiente. A empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizam os resultados da interação estabelecida. A estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades do ambiente da empresa. São analisados os pontos fortes e fracos da empresa e as oportunidades e ameaças do ambiente (OLIVEIRA, 1991, p.26-27).

A estratégia não é um plano fixo ou determinado, ela envolve um fluxo de decisões estratégicas que são tomadas numa situação que deve incluir senso crítico, interdependência

sistêmica, incerteza, risco, criatividade, iniciativa e conflito. As decisões devem ser analisadas com senso crítico, de modo que as informações sejam mais bem aproveitadas. A interdependência sistêmica avalia os fatores internos e externos fazendo um diagnóstico estratégico. As decisões estão relacionadas com possibilidades e não probabilidades, por isso a incerteza e o risco das decisões. São necessários constantes acompanhamentos, ajustes e correção das hipóteses utilizadas para se tomar uma decisão, este é o papel da criatividade. Não se pode esquecer da iniciativa dos executivos; e por fim o conflito que está relacionado com as vantagens competitivas diante dos concorrentes (OLIVEIRA, 1991, p.29).

Segundo Mintzberg (2001, p.26-32), as estratégias podem apresentar cinco definições: como plano, *estratagema*, padrão, posição e perspectiva.

Quando vista como *plano*, a estratégia tem duas características principais – são preparadas previamente às ações e são desenvolvidas consciente e deliberadamente. Pode também, ser considerada um *estratagema*, quando for apenas uma “manobra” para se alcançar determinado objetivo específico. Os dois enfoques, abrangem a estratégia como o conjunto de estudos do ambiente, determinação de objetivos, e estabelecimento de ações. Entretanto o plano tem um caráter mais amplo, pois é o conjunto de todas as ações estabelecidas para alcançar os objetivos traçados. No momento em que a estratégia é a ação, esta é definida como *padrão*, ou seja, a estratégia é consistência no comportamento, quer seja pretendida ou não. Assim, uma estratégia pode ser encarada como o conjunto de comportamentos da empresa independente destes fazerem parte de um plano. Como *posição* a estratégia consiste na colocação da organização perante seu ambiente externo, desta forma ela age como uma força de domínio da situação da empresa em relação aos seus concorrentes, ao mercado, ou qualquer outra variável que possa vir a influenciar seus negócios. A estratégia, ainda pode ser vista como *perspectiva*, nesta última definição, possui uma utilização mais ampla em seu conceito de estratégia, pois a enxerga, como um meio para alcançar os objetivos ao longo do tempo por meios mais consistentes, porque a estratégia neste sentido é inserida na cultura da organização, compartilhada por todos, e suas ações tem base coletiva, assim, a estratégia pode ser considerada a “personalidade” da empresa (MINTZBERG, 2001, p. 26-32).

2.5.1 Estratégia planejada

Segundo Oliveira (1991, p.62), planejamento estratégico “é um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação empresa com o seu ambiente”.

O planejamento estratégico pode ser baseado em três formas de crescimento: o crescimento intensivo identifica oportunidades e procura conseguir crescimento adicional dentro dos negócios atuais, para isso deve-se verificar se a empresa pode ter maior participação de mercado com seus produtos atuais e em seus mercados atuais (estratégia de penetração no mercado); examina se pode encontrar ou desenvolver novos mercados para seus produtos atuais (estratégia de desenvolvimento de mercados); avalia se pode desenvolver novos produtos potenciais para seus mercados atuais (estratégia de desenvolvimento de novos produtos); e verifica se pode desenvolver novos produtos para novos mercados (estratégia de diversificação). Crescimento integrativo identifica oportunidades para construir ou adquirir negócios relacionados aos atuais, esta integração pode ser retrógrada, quando a empresa decidir adquirir fornecedores para obter maior controle ou gerar mais lucros; integração à frente, quando adquirir atacadistas ou revendedores; ou integração horizontal, no caso de comprar concorrentes. Por fim o crescimento por diversificação identifica oportunidades para agregar negócios atraentes não-relacionados aos atuais (KOTLER, 2000, p.96-97).

Através do planejamento estratégico a empresa espera conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes; conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos; conhecer e usufruir as oportunidades externas; conhecer e evitar as ameaças externas e ter efetivo plano de trabalho. O ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa que lhe proporciona uma vantagem no ambiente empresarial (variável controlável). O ponto fraco é uma situação inadequada da empresa que lhe proporciona uma desvantagem no ambiente empresarial (variável controlável). Oportunidades são forças ambientais incontroláveis pela empresa que podem favorecer a sua ação estratégica, desde que conhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto perduram. Ameaças são forças ambientais incontroláveis pela empresa que criam obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderão ou não ser evitadas desde que conhecidas em tempo hábil. E o plano de trabalho de estabelecer as premissas

básicas que devem ser consideradas no processo; as expectativas de situações almejadas pela empresa; os caminhos, inclusive os alternativos, a serem seguidos pela empresa; o que, como, quando, por quem, para quem, por que, onde, devem ser realizados os planos de ação; e como e onde alocar recursos (OLIVEIRA, 1991, p.63-64).

As fases para elaboração e implementação do planejamento estratégico são: diagnóstico estratégico; missão da empresa; instrumentos prescritivos e quantitativos; e controle e avaliação (OLIVEIRA, 1991, p.65).

O diagnóstico estratégico analisa e verifica todos os aspectos referentes aos pontos fortes e fracos da empresa (análise interna) e as oportunidades e ameaças à empresa (análise externa) (OLIVEIRA, 1991, p.66).

A missão da empresa determina o motivo do planejamento estratégico, ela deve satisfazer a alguma necessidade do ambiente externo (OLIVEIRA, 1991, p.69). Dentro da missão deve-se estabelecer os propósitos da empresa que correspondem à explicitação dos setores de atuação dentro da missão em que a empresa já atua ou está analisando a possibilidade de entrada no setor, ainda que esteja numa situação de possibilidade reduzida (OLIVEIRA, 1991, p. 71). Nesta fase da missão também devem ser estabelecidas a postura estratégica, as macroestratégias e as macropolíticas.

Para Oliveira (1991, p.72), a postura estratégica corresponde à maneira mais adequada para a empresa alcançar seus propósitos dentro missão, respeitando sua situação interna e externa atual, estabelecida no diagnóstico estratégico. As macroestratégias são as grandes ações ou caminhos que a empresa deverá adotar para melhor interagir, usufruir e gerar vantagens no ambiente. As macropolíticas consistem nas grandes orientações base de sustentação para as decisões, de caráter geral, que a empresa deverá tomar para melhor interagir com o ambiente.

Os instrumentos prescritivos básicos são: os objetivo são o alvo ou a situação que se pretende alcançar. Estes determinam para onde a empresa deve dirigir seus esforços. Os objetivos funcionais, ou seja, os objetivos intermediários, são relacionados às áreas funcionais que devem ser atingidas com a finalidade de alcançar os objetivos da empresa. Os desafios são uma realização que deve ser continuamente perseguida, perfeitamente quantificável e com prazo estabelecido, que exige esforço extra e representa modificação de uma situação, bem como contribuir para ser alcançada uma situação desejável. As metas

correspondem aos passos ou etapas perfeitamente quantificados e com prazos para alcançar desafios. As estratégias são as ações ou os caminhos mais adequados a serem executados para alcançar os objetivos ou desafios. É importante procurar estabelecer estratégias alternativas para facilitar as alterações dos caminhos ou ações de acordo com as necessidades. Normalmente, as estratégias são estabelecidas por área funcional da empresa. A partir das estratégias devem ser desenvolvidos os planos de ação, os quais são consolidados através de um conjunto de projetos (OLIVEIRA, 1991, p.73). A política é a definição dos níveis de delegação, faixas de valores e/ou quantidades-limites e de abrangência das ações para a consecução dos objetivos. A política fornece parâmetros ou orientações para a tomada de decisões. Corresponde a toda base de sustentação para o planejamento estratégico. Assim como as estratégias, normalmente são estabelecidas por área funcional da empresa, embora se ressalte que a política é um parâmetro ou orientação para a tomada de decisões pela empresa como um todo. O projeto é um trabalho a ser executado com responsabilidades de execução, resultados esperados com quantificação de benefícios e prazos para execução preestabelecidos, considerando os recursos humanos, financeiros, materiais e de equipamentos, bem como as áreas envolvidas necessárias ao seu desenvolvimento (OLIVEIRA, 1991, p.74).

Os instrumentos quantitativos consistem nas projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, associadas à estrutura organizacional da empresa, necessárias ao desenvolvimento dos planos de ação, projetos e atividades previstas. Deve-se analisar quais os recursos necessários e quais as expectativas de retorno para atingir os objetivos, desafios e metas (OLIVEIRA, 1991, p.74).

O controle e avaliação são uma ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, metas e projetos estabelecidos. Envolve processos como avaliação de desempenho; comparação do desempenho real com os objetivos; análise dos desvios dos mesmos; tomada de ação corretiva provocada pelas análises efetuadas; acompanhamento para avaliar a eficiência da ação de natureza corretiva; e adição de informações ao processo de planejamento para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa (OLIVEIRA, 1991, p.75).

O processo de formulação e implementação das estratégias empresariais representa um dos aspectos mais importantes que os executivos da Alta administração das empresas

tem de enfrentar, e espera-se que o processo seja desenvolvido da melhor maneira possível, resultando numa otimização dos resultados da empresa. Esse processo deve passar pelas seguintes fases (OLIVEIRA, 1991, p.306-307):

a) formulação das estratégias empresariais – envolve alto nível de criatividade por parte dos executivos da empresa. Para a formulação das estratégias deve-se considerar inicialmente três aspectos: a empresa, com seus recursos, seus pontos fortes, fracos e neutros, bem como sua missão, propostos, postura estratégica, objetivos, desafios e políticas; o ambiente, em sua constante mutação, com suas oportunidades e ameaças; e a integração entre empresas e seu ambiente visando à melhor adequação possível, estando inserida neste aspecto a amplitude de visão dos executivos da empresa;

b) estabelecimento de estratégias empresariais alternativas;

c) escolha das estratégias empresariais – normalmente são escolhidas as estratégias que representam a melhor interação entre a empresa e o ambiente;

d) implementação das estratégias empresariais;

e) controle e avaliação das estratégias empresariais – é a fase que se verifica o alcance dos objetivos e desafios da empresa aos quais ela estava relacionada.

Porter referencia as forças da concorrência na vantagem competitiva da análise estrutural das indústrias no item 2.4 deste trabalho, as estratégias segundo Porter (1992, p.11-14) também podem ser de três tipos genéricos:

a) liderança total em custos: a empresa se esforça para conseguir os menores custos de produção e de distribuição, de modo a poder oferecer preços mais baixos do que o dos concorrentes e a obter uma grande participação no mercado.

b) diferenciação: o negócio se concentra em conseguir um desempenho superior em uma área importante de benefícios ao cliente, valorizada por grande parte do mercado. A empresa cultiva as forças que contribuirão para a diferenciação pretendida.

c) foco: o negócio concentra-se em um ou mais segmentos estreitos de mercado. A empresa acaba conhecendo intimamente esses segmentos e busca a liderança em custos ou a diferenciação dentro do segmento-alvo.

2.6 Gestão empresarial

O plano de negócio deve ser o espelho da empresa de acordo com o ambiente econômico, com a tecnologia em geral, com o mercado e com a própria condição interna da empresa. Pensar e solidificar, em uma peça só, todas as questões que se referem ao caminho da empresa garante (TORRES; COZER, 2000, p.30):

a) organização – Primeiro, organização interna da empresa, aplicada a todos os níveis, desde estatísticas e números até cargos e funções; segundo, organização do raciocínio e das propostas da direção da empresa, para tudo o que for relacionado a esse comando;

b) controle – Através do plano de negócios, definem-se mecanismos de avaliação e acompanhamento da produção da empresa;

c) integração – Com um plano de negócios, tanto o comando quanto a operação da empresa passam a vestir a mesma camisa e sabem exatamente como trabalhar para colocar a máquina do negócio rumando a todo o vapor em direção ao cumprimento das metas e seus objetivos. Essa integração também se dá através de uma extensa comunicação entre todos os setores e tudo que está relacionado à empresa, desde à direção até clientes e investidores, passando por parceiros e fornecedores;

d) definição dos meios de retorno – Em um plano de negócios, são definidos instrumentos e formas de captação de recursos financeiros, humanos ou qualquer outro que seja.

Sem um plano de negócios, há uma maior probabilidade de fracasso do seu negócio. Isso acontece porque muitos dos riscos e possibilidades de falhas são previstos na elaboração do plano de negócios, evitando, assim, pormenores.

O autor complementa que a principal função do plano de negócio na Internet é nortear o novo negócio e estar sempre guiando objetivos e metas a serem traçados. O investimento em negócios na Internet é um investimento de risco.

Um plano de negócio deve responder algumas perguntas de quem o pretende elaborar:

- Qual é o negócio?
- Qual é o produto?

- Qual é o serviço? Como é o funcionamento do negócio?
- Qual é o público-alvo?
- O que quero dos clientes (visitantes)?
- Por que o negócio está sendo montando?
- Quais são os objetivos?
- Quais são as metas para atingir os objetivos?
- Estipule um prazo para atingir metas e objetivos.

3. METODOLOGIA

Cientificamente, por mais bem intencionado que esteja um pesquisador e por mais fundamentos que tenha a sua pesquisa, se a metodologia utilizada não for adequada aos objetivos esperados, o fracasso será iminente. Por conseguinte, é significativa a importância da metodologia na busca de respostas a questões com problemas que preocupam o ser humano. Na realidade, o mesmo esforço teórico para definir um problema é despendido para encontrar alternativas e solucioná-las.

A presente pesquisa tem uma abordagem qualitativa, conforme Roesch (1999, p.154), pois podem-se realizar mudanças de acordo com o tema pesquisado. A pesquisa qualitativa e seus métodos de coleta e análise de dados são apropriados para uma fase exploratória da pesquisa. A pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção, mas não é adequada para avaliar resultados de programas ou planos.

Segundo Gil (1994, p.28), este trabalho segue o método dedutivo, pois parte de princípios considerados como verdadeiros e indiscutíveis para chegar a conclusões de maneira puramente formal, isto é, em virtude unicamente de sua lógica.

Esta pesquisa é social de ordem prática com pesquisa aplicada, pois tem interesse de sua aplicação, utilização e consequências práticas do conhecimento (GIL, 1994, p.43).

O projeto em questão é uma pesquisa exploratória, pois tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, com vistas na formulação de problemas mais precisos e é uma pesquisa descritiva, pois tem como objetivo a descrição das características de determinada organização (GIL, 1994, p.44).

Segundo Gil (1994, p.78) o presente trabalho apresenta um estudo de caso do portal nacional de eventos <http://www.centrodeconvencoes.com.br>, pois é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo.

A coleta de dados deste trabalho foi realizada por meio de observação participante aberta, onde todos os participantes da organização sabem o objetivo do pesquisador, e este

tem permissão para realizar a pesquisa (ROESCH, 1999, p.169). O pesquisador é funcionário da empresa www.centrodeconvencoes.com.br, e por ser convidado a assumir o cargo de coordenador geral do portal, e não entender muito sobre sites e portais, fez o presente trabalho para conhecer melhor o assunto. Além da coleta de dados por meio de observação dentro da própria empresa e a vivência da realidade, houve a consulta a diversas literaturas sobre o assunto que foram essenciais na confecção deste trabalho.

De acordo com Roesch (1999, p.107) a coleta de dados deste projeto envolveu uma pesquisa bibliográfica, pois implica na seleção, leitura e análise de textos relevantes ao tema do projeto, seguido de um relato por escrito. Foi utilizada a pesquisa documental para obtenção de dados da empresa www.centrodeconvencoes.com.br. A coleta de dados sobre os concorrentes foi feita por meio de visitação aos sites identificados por pesquisa ao site de busca www.cade.com.br, e por meio de um questionário aberto enviado por *e-mail* ao sites concorrentes.

A análise dos dados foi realizada pela verificação do conteúdo pesquisado e pela análise dos questionários abertos feitos aos concorrentes (ROESCH, 1999, p.169). Os sites concorrentes foram analisados levando-se em consideração aspectos descritos na fundamentação teórica deste trabalho.

4. DESENVOLVIMENTO

O desenvolvimento deste trabalho tem como finalidade apresentar a organização e analisar, de acordo com a fundamentação teórica do capítulo 2, propostas de estratégias coerentes à empresa pesquisada para melhoria da mesma. Este capítulo é composto pela caracterização da organização pesquisada, o qual relata a história do portal www.centrodeconvencoes.com.br, o crescimento e desenvolvimento, os produtos, a estrutura de pessoal, o objetivo inicial, a estratégia atual da empresa, as receitas, e análise dos pontos fortes e fracos da empresa. Em seguida, é analisado o mercado em que está inserido o portal www.centrodeconvencoes.com.br, verificando o ambiente externo à organização e os concorrentes da empresa. A seguir, é apresentada uma análise crítica à organização, tomando como base os dois itens anteriores. Por fim, o capítulo apresenta algumas sugestões de estratégias que podem ser adotadas pela empresa, com o intuito de alcançar o objetivo do aumento no número de visitantes e usuários do site.

4.1 Caracterização da organização pesquisada

O portal www.centrodeconvencoes.com.br entrou na rede em janeiro de 2000, originou-se do site do Centro de Convenções de Florianópolis – CentroSul, e devido à oportunidade e à idéia de criar um portal voltado para o mercado de eventos, construiu-se um novo site que ficou conhecido como um portal nacional de eventos (www.centrodeconvencoes.com.br). A única coisa que foi utilizada para este novo projeto do site do CentroSul, foi o domínio, ou seja, a marca, por se tratar de um site nacional, e ter como vantagem competitiva o nome voltado para a área de abrangência específica. O antigo site do Centro de Convenções de Florianópolis ganhou novo domínio (www.agendacentrosul.com.br) e continua com o objetivo de informar aos clientes do CentroSul sua infraestrutura, eventos e outras características úteis.

O portal iniciou suas atividades com o objetivo de atrair navegadores com uma agenda dos principais eventos realizados no Brasil, sua receita era gerada por aproximadamente 30 anunciantes, que pagavam uma mensalidade que variava entre R\$ 50,00 (Cinqüenta reais) a R\$ 150,00 (Cento e cinqüenta reais). Além da agenda de eventos

o portal disponibilizava informações gerais (pontos turísticos, telefones úteis, serviços, fotos, centros de convenções, etc) sobre cinco importantes cidades (Belo Horizonte, Florianópolis, Fortaleza, Porto Seguro e Salvador) sediadoras de eventos no Brasil.

O principal objetivo e meta do www.centrodeconvencoes.com.br no início de seu surgimento e criação era levar ao público interessado, informações sobre eventos e características das principais cidades sediadoras de eventos no Brasil, e com isso conseguir um número maior de anunciantes para o mesmo. Foi utilizada uma estratégia para atrair os prestadores de serviços de Florianópolis, que só teriam o contato de um evento no CentroSul, ou seja, o calendário de eventos, para divulgar sua empresa, se fossem anunciantes do site. Em Florianópolis e com alguns prestadores de serviços mais fortes de cidades próximas, esta estratégia deu certa, tanto que o número de acessos ao portal cresceu 200% (duzentos por cento) em um ano e o número de anunciantes cresceu em 100% no mesmo espaço de tempo. O site tem atualmente, uma média de 2000 acessos mensais e 100 anunciantes. Porém a grande dificuldade em atrair maior número de visitantes, ou seja, usuários das ferramentas disponíveis e maior número de anunciantes de outros Estados continua sendo o principal desafio da empresa.

Nestes dois anos e meio de existência, o portal passou por diversas alterações, hoje as informações são disponibilizadas por Estados e não mais cidades (existem 11 Estados cadastrados), os visitantes podem cadastrar currículos e os profissionais que necessitam de funcionários podem acessar pelo site o banco de currículos e verificar se há algum profissional de seu interesse, outra ferramenta é a reserva de hotéis, além dos serviços, locais para eventos, notícias e panorama dos principais eventos realizados no Brasil atualizados semanalmente.

Atualmente, o site é sustentado por anunciantes - empresas de prestação de serviços para eventos e a grande maioria atuante em Florianópolis - onde se localiza a administração do portal. Os produtos oferecidos aos anunciantes são *banners* de diversos formatos, que podem variar as mensalidades de R\$150,00 (Cento e cinquenta reais) a R\$ 300,00 (Trezentos reais), e cadastros simples de fornecedores, com ou sem *link* na seção de serviços do portal que variam de R\$ 50,00 a R\$75,00.

O site foi construído sempre visando facilidade e rapidez de navegação; para isto sistemas de busca de eventos, estados, locais para eventos e serviços estão à disposição dos

usuários. Por estar disponibilizado na Internet, tem cobertura mundial, ou seja, pode ser visualizado em qualquer parte do mundo.

A atual estrutura organizacional do portal é composta por três pessoas, sendo: um *webmaster*, com dedicação total e exclusiva na parte de atualização de informações no site e atendimento a clientes; a coordenadora geral com a função de organização e controle, comercial, contato com o terceirizado responsável pelas alterações que necessitam de programação html, ou seja, alterações como acrescentar novas cidades ou Estados, novas ferramentas, melhorar a navegação e visibilidade do site, entre outras e contato com a agência de publicidade para criação de materiais promocionais; e a gerente geral, responsável em passar para os outros sócios da empresa o posicionamento da mesma.

Seus clientes são mantidos pela coordenadora geral, que utiliza o conceito de Kotler referenciado no segundo capítulo deste trabalho, o *marketing reativo*, que aborda o relacionamento com que o cliente é convidado a participar e opinar sobre táticas e estratégias do negócio.

Os pontos fortes da empresa são a marca e o potencial de idéias e serviços que podem ser disponibilizados por meio deste. Com tudo isso, o portal tem vários pontos fracos, sua administração não tem um planejamento, controle e organização formal, o que acarreta no mau aproveitamento dos recursos e potencialidades do negócio; não existe um planejamento de marketing; seus produtos têm preços elevados em se tratando de publicidade na Internet; e alguns usuários alegam ser de difícil navegação e compreensão.

Conforme análise teórica do capítulo 2, pode se concluir que o portal tem o benefício de ser um negócio voltado para busca de informações e conveniências por seus usuários; segundo Venetianer é um dos motivadores mais poderosos e que conseguem manter e dinamizar o interesse dos *internautas* por tempo prolongado.

As informações são disponibilizadas gratuitamente, e é um site de credibilidade, pois as informações fornecidas e os serviços prestados são confiáveis. Os contatos feitos pelos usuários são respondidos em no máximo 48 horas. O portal também tem o serviço de *newsletter* semanal, este leva para todas as pessoas que se cadastram no site informações atualizadas semanalmente sobre eventos.

Segundo a revisão literária apresentada no item 2.1 deste trabalho, não se pode esquecer que a principal ferramenta de atração de anunciantes para este negócio é atrair

maior número de visitantes. Portanto as estratégias que serão sugeridas têm como objetivo conseguir maior índice de usuários.

Os públicos-alvo do site são as pessoas que navegam na web com o intuito de encontrar informações e conveniência, ou seja, informações sobre eventos, e serviços que estejam ligados a estes e que facilitem a vida dos usuários, como por exemplo, não precisar sair do site para fazer inscrições em um evento, obter informações adicionais do mesmo, fazer orçamentos por meio do site, entre outros.

4.2 Análise do mercado

É importante salientar que os negócios da Internet têm um grande potencial de crescimento, pois hoje é uma minoria da população que tem acesso à Rede; entretanto, este número tende a crescer significativamente nos próximos anos.

4.2.1 Análise do ambiente externo

Em relação ao ambiente econômico, foram levantados aspectos como alta dos juros, deflação, inflação, o que causa retração na economia. Uma economia retraída afugenta os investimentos, especialmente em tecnologia, setor este marcado pela sensibilidade às pressões externas. No campo político, as eleições apresentam-se como o fato mais marcante, enquanto em relação as leis, tanto as mudanças bruscas afetam as intenções de investimento como também algumas leis antiquadas são prejudiciais. Mudanças políticas, normalmente causam a sensação de prudência dos investidores, devido às declarações de candidatos que podem ser eleitos. Mudanças bruscas ou a obsolência das leis causam entraves e/ ou impedem negociações. O ambiente tecnológico é diretamente influenciado por novas tecnologias em telecomunicações, as empresas devem estar continuamente adaptando-se a tais transformações. No âmbito sócio cultural, percebe-se a popularização do acesso a novos meios de comunicação, inclusive a Internet. A inserção de uma nova fatia de mercado como consumidores potenciais exige atenção especial, atrair consumidores para eventos os quais constitui-se numa oportunidade ímpar de sucesso. O envelhecimento da população marca o ambiente demográfico, ou seja, pessoas com idade

avançada buscam oportunidades diferentes daquelas as quais tiveram acesso durante a juventude e a maturidade. Uma parcela dessas pessoas prima por uma melhor qualidade de vida e inserem a utilização da Internet ao seu cotidiano, deve ser dada atenção redobrada, pois normalmente trata-se de pessoas com poder aquisitivo elevado, porém a experiência faz com que sejam exigentes. A degradação ambiental ao extremo fez surgir nas pessoas uma consciência ambiental bastante forte, devido, especialmente ao forte apelo da mídia, reservando amplo espaço para discussões e debates. Acrescenta-se neste fator questões éticas que envolvem os assuntos alta de juros e deflação.

4.2.2 Análise dos concorrentes

Foi verificado por meio de sites de busca, que sites direcionados ao mercado de eventos em geral, ou seja, que abrangem eventos de todos os tipos, são pouquíssimas opções e entre os que valem a pena serem analisados foram selecionados os sites: <http://www.c-events.com>, <http://www.bancodeeventos.com.br>, <http://www.businessguide.com.br>.

O principal e mais forte concorrente do <http://www.centrodeconvencoes.com.br> é o portal de eventos <http://www.c-events.com.br>. Neste portal existem mais de 20.000 feiras e eventos cadastrados; mais de 6.000 prestadores de serviços; tecnologia – ORACLE; 180.000 acessos mensais; estrutura de mais ou menos 20 pessoas; 80% dos usuários são empresários, profissionais e executivos. Suas fontes de informações são a Internet; promotores e organizadores de eventos; associações; *conventions bureaus*; e câmaras de comércio. As informações são atualizadas constantemente e há uma equipe especial de pesquisadores e tradutores para estas atualizações. A maior parcela de suas receitas é atingida por meio de conteúdo sob medida, ou seja, venda de informações específicas para empresas – estas informações são entregues já dentro de uma veiculação de acordo com as necessidades da empresa – intranet ou Internet; venda da agenda de eventos voltada para profissionais – abrangem 115 setores de atividade, cobrindo toda a América Latina, Europa e Ásia - tudo em 3 idiomas – enviada por *e-mail*. Outra fatia das receitas é atingida por publicidade: *banners*; destaque de empresas (6.000 fornecedores cadastrados); *transpage* (confeção de sites dentro do *c-events* para as empresas que não possuem site, por um custo

menor); *virtual-tour* (fotos digitalizadas em 360° graus – equipe do *c-events* que faz a cobertura de eventos); destaque de eventos (evidência de eventos). Os produtos da empresa são: licenciamento de conteúdo que o preço varia de acordo com a necessidade do cliente - assinatura média R\$ 500,00/mês; mídia (*banner/ button/ destaque empresa/ patrocínio de c-newsletter*) o preço varia de acordo com a campanha adquirida - campanha média R\$ 1500,00 para três meses; virtual expo (feira virtual) o preço fica em torno de R\$ 300,00 por estande virtual; e assinatura anual da agenda de eventos por R\$ 8,90 /mês. Além das informações, existe o Balcão de Negócios que funciona como leilão reverso para serviços de eventos, serviços de clima, fuso horário, conversor de moedas, sistema de reservas (Rumbo) para Turismo, bem como os próprios produtos. Palavra do gerente comercial Sr. Sérgio: “o mercado virtual é o futuro e nossa CEO sempre teve essa visão. Razão pela qual somos o pioneiro e maior portal de eventos da América Latina. Porém ser pioneiro também tem suas dificuldades. Para que o mercado absorva situações “novas”, a cultura deve ser também agregada a isso. Nosso trabalho duplica pois temos que inserir novos conceitos para que o mercado também se torne consumidor”.

Outro concorrente é o site <http://www.bancodeeventos.com.br> é um site de divulgação de eventos nacionais e internacionais, fornecedores de serviços para eventos, locais para eventos e hotéis. O site tem uma página padrão onde o cliente pode divulgar seus serviços, onde descreve as seguintes vantagens ao cliente: hospedagem por 1 ano sem custos extras; uma página contendo informações comerciais de sua empresa e *e-mail* de contato; possibilita definir o nome da *home-page* de sua empresa em composição com a do Banco de Evento; endereço eletrônico dentro do Banco de Eventos – <http://www.bancodeeventos.com.br/nomedesuaempresa.html>; possibilita acessar sua *home-page* sem entrar no site do Banco de Eventos e divulga-la nos cartões de visita; inserção de um logotipo ou uma foto da empresa; a página com até 15 Kbytes de tamanho; *link* por 1 ano na informação do Banco de Eventos. Para promotores o site oferece os seguintes serviços: além de disponibilizar o evento gratuitamente no calendário de eventos, o Banco de Eventos pode fazer a divulgação comercial, a divulgação junto à imprensa, a *home-page* do evento, o folder do evento e ainda ajudar a captar clientes e parceiros para projetos. Para hotéis existem opções especiais: confecção de uma *home-page* para o hotel com até cinco páginas e até 4 Mb de espaço; confecção de mais duas *home-pages* simples de até 150

Kbytes (3 folhas) para você oferecer como bonificação para promotores que contratem seu espaço de eventos; hospedagem destas páginas dentro do Banco de Eventos, neste caso, os endereços das *home-pages* ficarão desta forma:

<http://www.bancodeeventos.com.br/nomedoHotel.htm>,

<http://www.bancodeeventos.com.br/nomedoevento1.htm>,

<http://www.bancodeeventos.com.br/nomedoevento2.htm>; *link* da página no registro indicando -quando clicar na informação desejada, abrirá a página do hotel; *mailing* da página do hotel, via Internet, para 500 promotores da região de interesse; *mailing* do folder do hotel via correio para 500 promotores nacionais; confecção de etiquetas para outras malas diretas que forem necessárias durante o período dos serviços; cadastro da *home-page* nos principais sites de busca nacionais; divulgação de *releases* confeccionado pela equipe de jornalistas do Banco de Eventos, junto a imprensa especializada. Os preços são: um *link* no site custa R\$ 55,00 por ano; *home-page* padrão custa R\$ 67,00 por ano; para hotéis, são direcionados outros serviços e custam R\$ 570,00 c/homepage ou R\$ 370,00 sem *home-page*. O site abrange todo o Brasil e exterior. Apresenta um desing bom, aberto, de fácil visualização por parte do usuário.

Existe também o site www.businessguide.com.br, que fornece informações sobre o turismo de eventos no Brasil, este é composto por uma estrutura de apenas três pessoas, sua atualização é semanal e tem sua receita voltada para a venda de um *CD-room* com calendário de eventos do ano corrente ao preço unitário de R\$ 40,00 (quarenta reais). Além disso oferecem serviços como Canal de negócios e Guia de empresas que cobram pelo anúncio da empresa ao custo médio de R\$ 10,00 por mês, ou ainda anúncio em uma página exclusiva da empresa ao custo médio de R\$ 12,00 por mês. E ainda boletim eletrônico e Seções de notícias e informações gratuitos, ou seja, um tipo de *newsletter*. A visão da empresa no mercado eletrônico é de um mercado potencial crescente, porém deve ser gerenciado como qualquer negócio do mundo tradicional.

4.3 Análise crítica

O portal conta com um banco de dados imenso e é uma forte fonte de informação para seus usuários. Além disso, está agregado à administração do Centro de Convenções de

Florianópolis que abre uma gama enorme de contatos. Ele também oferece aos usuários diversos serviços adicionais que servem de ferramentas para atrair e manter clientes.

A atual administração do portal tem como foco principal, alcançar maiores receitas com clientes de Florianópolis, pois utiliza a estratégia de disponibilizar o calendário de eventos do Centro de Convenções de Florianópolis em troca do anúncio da empresa no portal. De certa forma, no último ano a estratégia deu certo, a empresa teve um aumento de 200% no número de acessos e de 70% no valor das receitas. Porém, nos últimos meses, tem ocorrido alta taxa de desistência de anunciantes, isto porque o mercado já está um tanto saturado, e os clientes não tem o retorno que esperam, pois quando anunciam no site não tem o objetivo de anunciar e sim de conseguir o calendário de eventos do CentroSul.

O atual *layout* e disposição de informações do site deve ser revisto, pois na análise de concorrentes, foi verificado que não existem *banners* piscando na página principal dos sites, ou se existem não são tão chamativos como o do portal www.centrodeconvencoes.com.br, estes *banners* (propagandas), segundo a revisão literária do capítulo dois, dispersam a atenção dos usuários. Muitas informações e explicações também fazem com que o site se torne confuso; clareza e objetividade são essenciais no sucesso de um negócio na Internet.

Na revisão literária foi visto que quanto mais fácil e rápido o caminho para se chegar a algumas informações, maiores as chances de sucesso do site. No portal www.centrodeconvencoes.com.br, foi constatada em alguns casos a grande quantidade de cliques para chegar a um serviço. Estes obstáculos que existem para chegar ao objetivo final do usuário, faz com que muitas vezes o cliente desista de encontrar tal informação.

A principal e única fonte de receita do portal não é vendida diretamente no site, não existe nenhum tipo de informação de como anunciar, quanto custa para anunciar, e quais os produtos disponíveis aos clientes, ou seja, anunciantes.

4.4 Propostas das estratégias adequadas para atrair e manter novos clientes

As estratégias propostas neste item são definidas como plano, conforme Mintzberg afirma na revisão literária do capítulo dois, as estratégias vistas como plano têm duas características principais – são preparadas previamente às ações e são desenvolvidas

consciente e deliberadamente, ou seja, o plano tem um caráter mais amplo, pois é o conjunto de todas as ações estabelecidas para atingir um objetivo.

Na revisão literária, foram verificados diversos meios de divulgação na Internet, porém, não se pode esquecer que mesmo sendo ferramentas de marketing, proporcionam retorno muito baixo. As estratégias devem abranger métodos tradicionais de marketing até conseguir número razoável de usuários.

Como foi citado na caracterização da organização, o marketing utilizado pela atual administração é o marketing reativo, pois o vendedor vende o produto e encoraja o cliente a telefonar se tiver dúvidas, comentários ou reclamações. Seria interessante utilizar o marketing pró-ativo, o que significa que o vendedor entraria em contato com o cliente de tempos em tempos para falar de melhorias do produto, novos produtos e solicitar sugestões ou reclamações. No caso específico do portal este contato pode ser feito via *e-mail*.

4.4.1 Produto

Atualmente o portal www.centrodeconvencoes.com.br se encontra num estágio de ciclo de vida de maturidade. Neste, o crescimento nas vendas diminui à medida que o mercado fica saturado. A seguir serão propostas algumas estratégias para melhoria do produto, e estratégias de novos produtos que podem ser agregados ao site.

a) o site deve ser ampliado com as informações que não estão completas e com Estados e cidades distintas. Os eventos e as notícias devem ser cadastrados e atualizados semanalmente;

b) disponibilizar no próprio site uma seção que trará informações com número de acessos mensais ou anuais, número de fornecedores, eventos, locais para eventos, Estados e cidades cadastrados, fontes de informações do portal, esta com o objetivo de ganhar maior credibilidade com os clientes;

c) uma figura de um ombudsman no site incentivaria as pessoas em sugerir ou reclamar mais sobre o portal;

d) possibilitar que os usuários façam orçamentos tanto em centros de convenções como com fornecedores de serviços, facilitando seus serviços;

e) o portal para maior credibilidade e alcance de usuários também pode ser traduzido para inglês e espanhol, o custo para esta disponibilização está em torno de R\$1.650,00 (Hum mil seiscientos e cinquenta reais).

4.4.2 Preço

Conforme análise dos concorrentes foi identificado que os preços atuais dos produtos do portal www.centrodeconvencoes.com.br estão acima do mercado. A sugestão proposta seria dar um desconto para os atuais anunciantes, para manter a presença dos mesmos e estruturar novamente a política de preços da empresa. Assim que o valor da empresa aumentar, ou seja, os benefícios propostas aos anunciantes aumentar conforme o aumento do número de visitantes, pode-se novamente reestruturar os preços dos produtos.

4.4.3 Comunicação

O segmento de mercado para este produto foi identificado na pesquisa feita por Venetianer, exposta no capítulo dois. Notou-se que os internautas atuais são adultos com idade média de 35 anos e a maioria com nível universitário ou superior. Além disso, são pessoas com uma renda mensal superior a 20 salários mínimos. Porém conforme análise do ambiente, constatou-se que é um mercado em expansão, pois apenas 2% da população brasileira tem acesso a Rede, e esta se trata de uma ferramenta essencial para um futuro próximo. Estas informações se exploradas e atualizadas constantemente, podem ser um produto importante que traria ao portal diversos novos usuários, por se tratarem de informações não encontradas facilmente e quaisquer que sejam as fontes de informações.

A propaganda no caso do site www.centrodeconvencoes.com.br, pode ser feita de diversas formas:

a) divulgação, por meios tradicionais: revistas específicas de setores; jornais Folha de São Paulo e Gazeta mercantil, com objetivo de atingir profissionais que se interessam por conhecimento;

b) malas diretas de material promocional, cujos alvos poderiam ser conseguidos por intermédio de associações e catálogos médicos, sempre visando um público voltado para o conhecimento e para a conveniência;

c) um quiosque (estande) presente em eventos, disponibilizando computadores para acessar o site e a Internet, seria uma ferramenta forte de divulgação. A proposta de permuta entre o portal e uma empresa montadora de estande poderia diminuir e até excluir os custos deste projeto.

A promoção de vendas pode ser feita por meio de outros serviços criados no site para atrair e convidar visitantes a participarem do portal. Conforme a revisão literária referenciada no capítulo dois, uma sala de bate-papo com participantes selecionados e até com palestrantes de eventos, é um grande atrativo de visitantes. A sala de bate-papo seria chamada “Horário marcado”, esta só funcionaria um vez por semana num determinado horário e a divulgação da mesma seria feita uma semana antes pelo próprio site, ou pelo palestrante convidado em suas palestras. A realização de sorteios de passagens aéreas no portal também atraem novos usuários, estas passagens podem ser permutadas com agências de viagens em troca de sua divulgação no portal.

O marketing direto é fácil de ser mantido, pois os *e-mails* devem ser respondidos personalizados, ou seja, nada de *e-mail* padrão enviado assim que alguém entra em contato, os *e-mails* são a ferramenta principal para manter e fazer um marketing direto e pessoal.

4.4.4 Anúncio de *banners*

O anúncio de *banners* em outras páginas que tenham assuntos relacionados são importantes, pelo menos para marcar presença. Sites como Embratur, ABEOC, UBRAFE, são instituições de turismo e eventos que podem garantir *internautas* para o site, neste sites pode-se pagar para colocar o *banner* do www.centrodeconvencoes.com.br ou oferecer a troca de *banners*. A troca de *banners* deve ser proposta a todos os sites que tenham relação ao mercado de eventos, pois como consta na revisão literária a troca de *banners* é realizada com sites com assuntos relacionados, como por exemplo: sites de centros de convenções e locais para eventos do país, universidades, secretarias de turismo, *conventions bureaus*, entre outros.

4.4.5 Ferramentas de busca

As ferramentas de busca são a maior fonte de divulgação de sites; portanto, o site www.centrodeconvencoes.com.br, não pode deixar de estar presente nos principais sites de busca, e verificar a possibilidade de anunciar no Yahoo e Alta Vista. Existe a possibilidade de fazer anúncio potencial, ou seja, quando as pessoas digitam a palavra eventos aparece o *banner* do portal, ou pagar para aparecer o endereço do site em destaque e nas primeiras páginas da busca, pois conforme fundamentação teórica os usuários de sistemas de buscas, apenas olham os trinta primeiros sites relacionados nas buscas. Conforme a revisão literária a empresa pode optar em se cadastrar em sites de busca pelo <http://www.register-it.com>, que cadastra nos dez principais sites de busca gratuitamente, ou ir em cada um dos sites de busca e procurar a opção de cadastramento. Além destas opções, existem vários serviços que oferecem por valores acessíveis o cadastramento em quatrocentos sites de busca.

4.4.6 E-mail

O *newsletter* já faz parte da atual estratégia do portal; porém, suas informações podem ser aprimoradas e ser feito um jornal dirigido para empresas de diversos setores. Este jornal gera duas fontes de novas receitas, as assinaturas dos jornais; e, anúncios que podem ser vendidos dentro deles. Para isto seria necessário tomar cuidado com a regularidade do jornal, o formato, a abrangência e qualidade das informações, e não se deve esquecer de enumerá-los, para criar o hábito de coleção entre os leitores. No próprio site seria interessante constar uma seção que proporciona ao usuário a compra das antigas edições ou acessá-las gratuitamente no caso de *newsletter* gratuitas. Este serviço está atrelado ao paradigma das informações por meio da Rede serem gratuitas; portanto, este valor não pode ser muito alto.

Como o objetivo é atingir um maior número de visitantes, é necessário aumentar o *mailing-list* do portal, ou seja, aumentar o número de pessoas que recebem semanalmente e gratuitamente o *newsletter*, para isto a proposta é entrar em contato com todos organizadores e promotores de eventos do país e oferecer a divulgação gratuita do evento

utilizando o *newsletter* e em troca solicitar o *mailing-list* do evento para acrescentar ao *mailing* do portal, fazendo com que mais pessoas conheçam e passem a acessar o portal. Outras ferramentas também podem ser utilizadas gerando receita para o portal e fazendo divulgação de eventos: confecção de *home-page* exclusiva do evento, utilizando o domínio do portal e no final colocar uma barra com o nome do evento, por exemplo: <http://www.centrodeconvencoes.com.br/nomedoevento>. Além disso, disponibilizando a inscrição do evento direto pelo portal, cobrando uma taxa adicional do organizador ou promotor do evento, seria uma receita a adicional e uma nova ferramenta oferecida aos usuários.

4.4.7 Press realese

O portal precisa de uma assessoria de imprensa com objetivo de divulgar de maneira indireta a empresa, ou seja, através de artigos de jornais e revistas o que garante maior credibilidade ao leitor e os jornalistas acreditando neste negócio vão começar a divulgar espontaneamente o site.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo estão expostas as conclusões e recomendações da autora deste projeto. É abordada a síntese dos objetivos do presente trabalho, em seguida a concretização dos objetivos, e, por fim a recomendação para novas pesquisas.

5.1 Síntese

O objetivo geral deste projeto foi alcançado. As estratégias propostas são totalmente viáveis e de fácil execução; estas foram sugeridas para atingir um maior número de visitantes no portal e para verificar quais as considerações devem ser tomadas para manter os atuais usuários. Estas estratégias são o passo inicial para um futuro promissor da empresa www.centrodeconvencoes.com.br. Durante a confecção do trabalho até a finalização do mesmo foram descobertas diversas novas formas de fazer com que negócios virtuais tenham sucesso.

5.2 Concretização dos objetivos

Os objetivos propostos para o presente trabalho foram plenamente alcançados. A organização foi caracterizada, levando em consideração os aspectos levantados na fundamentação teórica do trabalho, por meio desta foram identificados seus pontos fortes e fracos. Foi analisado o mercado virtual; sua potencialidade, e, as forças e fraquezas dos concorrentes diretos do portal www.centrodeconvencoes.com.br. Por fim as estratégias foram traçadas de acordo com os pontos fortes e fracos identificados na caracterização da organização; com as forças e fraquezas dos concorrentes; e, com a base teórica exposta neste trabalho.

5.3 Recomendações

No andamento deste projeto, foram identificados outras alternativas de estudo que podem ajudar a organização. Entre estas alternativas sugere-se um trabalho voltado para a área de organização, métodos, e controle dos procedimentos realizados pela organização, cujo resultado poderia ser maior valor das receitas. E uma pesquisa de mercado recente e confiável referente ao crescimento do mercado virtual.

6. REFERÊNCIAS

EDWARDS, Paul e Sarah; ROHRBOUGH, Linda. **Ganhando dinheiro na Internet**. São Paulo: Makron Books, 2000.

FORRESTER, Research. Perdidos e Confusos. **Revista HSM Management**. Número 20 - ano 4 – maio-junho 2000, p. 22-26.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. – São Paulo: Atlas, 1994.

KALAKOTA, Ravi; ROBINSON, Márcia. **E-business: estratégias para alcançar o sucesso no mundo digital**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MINTZBERG, Henry. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. **Marketing: relacionamentos, qualidade, valor**. Copyright, 1999.

O'BRIEN, Virgínia. **MBA compacto negócios: soluções econômicas – idéias inovadoras**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; colaboração Grace Vieira Becker, Maria Ivone de Mello. **Projetos de estágios e de pesquisa em administração**: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos. 2. ed. – São Paulo: Atlas, 1999.

STONER, James A F. James; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. – Rio de Janeiro: Copyright, 1985.

TORRES, Gabriel; COZER, Alberto. **Alavancando negócios na Internet**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2000.

VENETIANER, Tom. **Como vender seu peixe na Internet**: um guia prático de marketing e comércio eletrônicos. Rio de Janeiro: Campus, 1999.